

إعادة تصوّر قيادة الأعمال الاجتماعية

أفكار مستقاة من مصر والأردن ولبنان

بالتعاون مع



من تنفيذ



هذا المنشور من إنتاج مشروع تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية للهجرة والتنمية، وهو مشروع إقليمي بادرت به ومولته الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون. تُعنى GFA Consulting Group GmbH بتنفيذ هذا المشروع، بالتعاون مع ACTED في الأردن و Alfanar في مصر و Changelabs في لبنان. هذا المنشور نتيجة لعملية تشاركية ولا يعكس بالضرورة وجهات نظر أو سياسات الجهة المانحة.

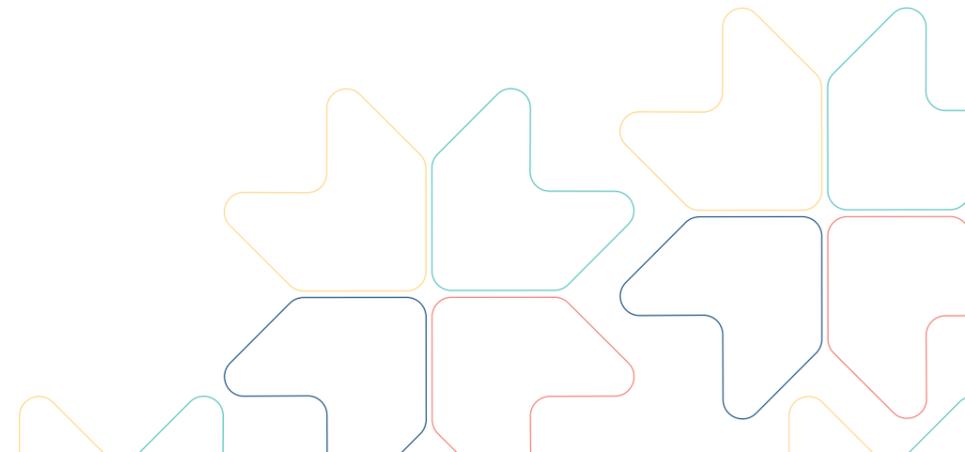
٢٠٢٣

وفي هذا الإطار، تُسفر الحلول الريادية للتحديات في مجالي الهجرة والنزوح القسري عن فوائد متعددة. في الحقيقة، توّقر الشركات الاجتماعية، التي يديرها أو يستفيد منها المهاجرون، السلع والخدمات وفرص عديدة أخرى بطريقة مستدامة للسكان المحليين في المجتمعات المضيفة وكذلك للمهاجرين واللّاجئين وعائلاتهم. وتتمكّن هذه الشركات من الوصول إلى المجتمعات المحرومة وتوجيه خدماتها لتستهدف الاحتياجات المتغيرة. كما تتمكّن الشركات الاجتماعية بالقدرة على الاستمرار حتّى في البيئات الاقتصادية والسياسية الصعبة، نظرًا لقدرتها على التكيّف ولعدم اعتمادها على التمويل الخارجي. كما تمكّن الشركات الاجتماعية المهاجرين واللّاجئين والمجتمعات المضيفة وتتيح لها فرصًا أفضل، إذ تعزز فرص شراء السلع والخدمات وتتيح الوصول إلى فرص العمل والدخل. في الواقع، يساهم المهاجرون واللّاجئون إسهامًا نشطًا وإيجابيًا في تنمية مجتمعاتهم المحليّة سواء بصفتهم عملاء أو موظفين أو رواد أعمال، إذ يأتون بمعارف ومهارات جديدة. بالتالي، تدعو الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون إلى إقامة نظم بيئية ريادية أكثر شمولًا، تعزز الفرص للجميع وتتيح الفرص الاجتماعية والاقتصادية، على حدّ سواء، للمجتمعات المحليّة والمهاجرين. وينبغي التركيز بشكل خاص على دعم الشركات الاجتماعية والمؤثرة، سواء من خلال النظم البيئية ذات الصلة أو عبر شركاء آخرين. يتيح هذا المنشور الدروس المستفادة من الدعم الذي يقّمه مشروع تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية للهجرة والتنمية إلى رواد الأعمال الاجتماعيين في الأردن ولبنان ومصر لجمهور أوسع. علاوةً على ذلك، سيُشكّل مصدرًا قيّمًا لتوسيع نطاق النظم البيئية لريادة الأعمال الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما سيُلهم زملاءنا وشركاءنا في مناطق أخرى حول العالم.

الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون هي منظمة رائدة في تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية. وتُعتبر الشركات الاجتماعية والمؤثرة – أي الشركات التي تسعى إلى حلّ المشاكل الاجتماعية أو البيئية – حليقًا طبيعيًا للوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وما شابهها من جهات فاعلة أخرى في سبيل تحقيق النتائج الإنمائية. غالبًا ما تكون الشركات الاجتماعية متجذّرة في السياق المحلي وتقدّم حلولًا لتحديات إنمائية محدّدة. ويمكن أن تقدّم هذه الشركات سلغًا وخدمات كما قد تقدّم فرص عمل وفرص وصول إلى الأسواق، ما يساعد في تمكين المجتمعات المحليّة الفقيرة والضعيفة. وفي إطار سعي الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون إلى إيجاد حلول مبتكرة في مجال التنمية المستدامة، تدعم الوكالة الشركات الاجتماعية في مناطق جغرافية متعدّدة وفي مجالات محدّدة، على غرار المياه والهجرة. وتجدر الإشارة إلى أنّ الشركات الاجتماعية تتطلّب نظامًا بيئيًا داعمة لتنمو وتزدهر. وتشتمل النظم البيئية هذه على أطر قانونية مؤاتية وخدمات بناء القدرات وتطوير الأعمال وفرص الحصول على التمويل ودعم في قياس الأثر. تسعى الشركات الاجتماعية إلى أن تكون مربحة ومستدامة. وهي قادرة على مواصلة الابتكار بهدف الوصول إلى أكبر عدد من الأشخاص أو تقديم منتجات وخدمات أفضل وبأسعار أرخص. ولكي تتقدّم وتنمو، تحتاج الشركات الاجتماعية إلى هياكل دعم ملائمة ووضوح ومدافعين عن مصالحها، وأخيرًا وليس آخرًا تحتاج إلى تضافر الجهود بين الجهات الفاعلة من القطاعين العام والخاص بغية إيجاد ظروف إيطارية مؤاتية. بالتالي، تعمل الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون على دعم تطوير النظم البيئية الخاصة بالشركات الاجتماعية وتعزيز التنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة ذات الصلة، وذلك بهدف تحقيق أقصى قدر من المخرجات الإنمائية وضمان عملية تقديم خدمات موثوقة.

كريستيان فروتيجيه

سفير ونائب المدير العام
رئيس قسم التعاون المواضيعي
الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون



تمهيد

تسعى الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، من خلال انخراطها في شؤون منطقة الشرق الأوسط، إلى تلبية الاحتياجات الإنسانية، فيما تساهم في تحقيق التنمية الشاملة طويلة الأجل وآفاق تحويل الصراعات. ووفقاً لإطارها البرنامجي الحالي (٢٠١٩ - ٢٠٢٤)، تصبّ سويسرا تركيزها على أربعة مجالات تدخّل، وهي: الحماية والهجرة؛ والتعليم والدخل؛ ومنع نشوب الصراعات؛ وتعزيز السلم؛ والمياه والصرف الصحي.

تمّ تصميم مشروع تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية للهجرة والتنمية لمعالجة المجالين الأولين. يهدف المشروع للمساهمة في خلق نظام بيئي مزدهر لريادة الأعمال، يمكّن من تطوير حلول ريادية مبتكرة وتنفيذها في وجه تحديات الهجرة والتنمية في الشرق الأوسط، لا سيّما في مصر والأردن ولبنان. تتبّع سويسرا نهجاً شاملاً يسمح للمواطنين والمهاجرين واللجئين وعائلاتهم بالاستفادة من الحلول المبتكرة للتحديات المجتمعية. ولطالما كانت الاستدامة والابتكار في صميم هذا المشروع، في ظلّ الشراكات مع هياكل الدعم في كلّ من الدول الثلاث، التي ساهمت بدورها في تعزيز النظام البيئي وضمنت نقل المعارف التقنية إلى عدد أكبر من رواد الأعمال الاجتماعيين. كما قام المشروع أيضاً بدعم الشركات الاجتماعية المبتكرة لتستمرّ وتنمو، وعزز التبادلات وعلاقات التعاون الوطنية والإقليمية بين أصحاب المصلحة.

ويأتي هذا المنشور ثمره لـ ٣٠ شهراً غنياً بالعمل، تمّ خلالها توثيق الخبرات والمعارف والدروس المستفادة والتبادلات والمناقشات وتعميمها لتدخّلات مستقبلية. ويهدف المنشور إلى تقديم دليل عملي للشركات الاجتماعية وهياكل دعم ريادة الأعمال الاجتماعية في كلّ من مصر والأردن ولبنان، لتعزيز معرفتها واستراتيجياتها والأدوات التي تمكّنها من

تحقيق الأثر، والنمو، والاستدامة. ويستمدّ المنشور محتواه من اجتماعات الطاولة المستديرة الإقليمية والوطنية العاثة بالمشروع، والتي أقيمت في كلّ من الدول الثلاث، جامعةً بين واضعي السياسات والخبراء والممارسين في مجال الشركات الاجتماعية ورواد الأعمال الاجتماعيين والمستثمرين والممولين والوكالات الإنمائية والمانحة والمستفيدين النهائيين، لمناقشة طرق تمكين الشركات الاجتماعية وتعزيز نموّها واستدامتها وأثرها. كما يشتمل المنشور على وجهات نظر عدد من الخبراء الميدانيين الموثوقين ودراسات حالة واقعية ودروس من شركات اجتماعية ناجحة.

تمّ تصميم هذا المنشور للشركات الاجتماعية التي تعمل مع المجتمعات المحلية والمهاجرين واللجئين. كما يمكن أن تستفيد منه الشركات الاجتماعية التي ترغب في أن تصبح أكثر شمولاً للمهاجرين واللجئين لتضمّنها في مجموعات المستفيدين الخاصة بها، وكذلك الشركات الناشئة التي تسعى إلى دمج أهداف وممارسات مستدامة وقائمة على تحقيق الأثر في عملياتها. كما أنّ المنشور مصمّم أيضاً للشركات الاجتماعية في المراحل المختلفة من دورة حياتها، بما في ذلك مراحل ما قبل التأسيس والتأسيس والنمو. فيسعى المنشور إلى دعم تلك الشركات الاجتماعية خلال المراحل الانتقالية، فيما تنمو وتنتقل من مرحلة إلى أخرى، من خلال السعي إلى الحصول على التمويل وتوسيع عملياتها. كما قد يقدّم المنشور التوجيه لهياكل دعم ريادة الأعمال الاجتماعية، على غرار الحاضنات والمسرّعات ومصمّمي البرامج والمانحين والمستثمرين المحتملين، لتصميم برامج مؤثرة للشركات الاجتماعية.

الشكر

نوّد أن نشكر كلّ مَنْ ساهم بوقته ودعمه وأفكاره القيّمة لإعداد هذا المنشور. بدءًا من فريق GFA Consulting Group، آية ياسر، وأسماء كامل، وساندي فهد، ونور ضمور، وجورج كاتينيس، وبسنت صبحي، وستيفاني فيلكه، الذين عملوا بجهد على بحث وتطوير ومراجعة محتوى هذا المنشور. كما نود أن نشكر مكتب التعاون الإقليمي للوكالة السويسرية للتنمية والتعاون في الأردن، وتحديدًا آية مرقة وأن سافاري تشورسين، مساهماتهم الدؤوبة والمستمرة.

كما نوّد أن نشكر خبراءنا الذين كرّسوا وقتهم ولم يبخلوا بتقديم دعمهم وخبراتهم، وهم تامر الصلاح (Beyond Capital) وليتي ويلر (Danish Refugee Council) وكريم سمرة (Changelabs) وعبد الرحمن ناجي (Sawiris Foundation) وداني معلولي (Council USAID - Lebanon Trade Investment Facilitation) وميشال سمعان ودوروثي وينزل (Ardkon) وميرنا عطاالله (Alfanar) وأيمن بازعة (Sprints) وسامر بواب وباسل جلال الدين (eflow) ورياض أبو غزالة (Kufrsome) ومارجيتا أندراي (Cooperative Associations - Threads of Hope).

ونتوجّه بشكر خاصّ لكلّ من شركائنا Beyond Group و ACTED و Changelabs، لدعمهم المستمرّ ومشاركتهم طوال فترة المشروع.

CODEBRAVE TUTORS

CodeBrave Tutors تابعة لمنظمة غير حكومية لبنانية معروفة باسم CodeBrave Lebanon. وتهدف هذه المنظمة الغير ربحية إلى تعليم البرمجة للمواطنين اللبنانيين واللاجئين وتقديم نظام تعليم "ستيم" STEM (في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات) للأطفال المحرومين الذين تتراوح أعمارهم بين 0 و 1٧ عامًا، بتّباع نهج تربوي قائم على علم النفس.

جدول المحتويات

المقدمة

١

الفصل الاول: كيفية تأمين التمويل للشركات الاجتماعية

١. من يمول الشركات الاجتماعية؟ نظرة معمقة في مشهد التمويل ٦
٢. ما هي أداة التمويل التي تناسب شركتك الاجتماعية؟ ١٠
٣. كيف يمكن إعداد شركتك الاجتماعية للاستثمار؟ ١٦
٤. ما هو الدور الذي تؤديه هياكل دعم ريادة الأعمال الاجتماعية في جعل الشركات الاجتماعية مستعدة للاستثمار؟ ١٩

الفصل الثالث: كيفية تصميم برامج أكثر شمولاً

١. ما أهمية التصميم البرنامجي الشامل للشركات الاجتماعية؟ ٤٤
٢. سمات التصميم البرنامجي الشامل ٤٥
٣. المبادئ الاسترشادية لتصميم برنامجي أكثر شمولاً ٤٦
٤. كيف يمكن تعزيز الشمولية في كل مرحلة من عملية التصميم البرنامجي؟ ٤٨

الفصل الثاني: كيفية قياس الأثر الاجتماعي وإدارته

١. ما معنى الأثر الاجتماعي؟ ٢٥
٢. ما معنى قياس الأثر الاجتماعي؟ ٢٦
٣. أهمية قياس الأثر ٢٦
٤. المبادئ الاسترشادية لقياس الأثر وإدارته ٢٦
٥. خطوات قياس الأثر وإدارته ٢٧
٦. قياس الأثر وإدارته لرواد الأعمال ٣٦
٧. موارد وأدوات قياس الأثر وإدارته ٣٩

الفصل الرابع: كيفية تطوير نموذج عمل شامل

١. ما أهمية بناء نماذج عمل شاملة في الشركات الاجتماعية؟ ٦٢
٢. ما هي الطرق المختلفة التي يمكن للشركات أن تكون من خلالها أكثر شمولاً للفئات الضعيفة في نماذج عملها؟ ٦٢
٣. أساسيات نماذج العمل الشاملة للشركات الاجتماعية ٦٣
٤. دراسات حالة عن شركات اجتماعية تتبنى الشمولية ٦٤

٧٤ معرفة المزيد

قائمة المختصرات

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD
الأسئلة والأجوبة	Q&A
صندوق الاستثمار الخاص باللاجئين	RIF
عائد الاستثمار	ROI
الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون	SDC
هدف التنمية المستدامة	SDG
الشركة الاجتماعية	SE
مشروع تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية للهجرة والتنمية	SEMD
هيكل دعم ريادة الأعمال الاجتماعية	SEST
الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم	SMEs
عائد الاستثمار الاجتماعي	SROI
نظام تعليم ستيم (في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات)	STEM
Threads of Hope	ToH
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP
المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	UNHCR
اليونيسف (منظمة الأمم المتحدة للطفولة)	UNICEF
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	USAID
رأس المال المخاطر	VC

وكالة التعاون التقني والإنمائي	ACTED
الذكاء الاصطناعي	AI
المدير التنفيذي	CEO
منظمة المجتمع المدني	CSO
المسؤولية الاجتماعية للشركات	CSR
المجلس الدنماركي للاجئين	DRC
البيئية والاجتماعية والحوكمة	ESG
GFA Consulting Group GmbH	GFA
الشبكة العالمية للاستثمار المؤثر	GIIN
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ICT
منظمة العمل الدولية	ILO
قياس الأثر وإدارته	IMM
المنظمة الدولية للهجرة	IOM
مؤشرات الأداء الرئيسية	KPI
الرصد والتقييم	M&E
منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	MENA
شركة التمويل بالغ الصغر	MFI
المنظمة غير الحكومية	NGO

المقدمة

أهمية ريادة الأعمال الاجتماعية

إضافةً إلى ذلك، وُصِّفت الشركات الاجتماعية على أنها "عامل ديناميكي في عملية الانتقال نحو الاقتصاد الرسمي" للفئات الضعيفة، وذلك من خلال تقديم فرص وعقود عمل أكثر رسمية وإنصافًا لتلك الفئات الضعيفة، ومن خلال جمعها ضمن وحدات يمكنها استغلال قدراتها ومواردها الجماعية. بذلك، تبتعد عن الأشكال السائدة من التوظيف غير الرسمي والهش، التي تشكّل أكثر من 7٧% من مجموع الوظائف في الدول العربية، بحسب البنك الدولي.

نتيجةً لذلك، لقد تمّ تعزيز الدور الشامل الذي تضطلع به الشركات الاجتماعية في إحداث التغيير نحو تحقيق خطة التنمية العالمية تحت مظلة أهداف التنمية المستدامة من خلال إبراز الأثر طويل الأمد الذي تُحدثه على النمو الشامل وتخفيف من حدة الفقر والقضاء على عدم المساواة في كلّ جوانب المجتمع وتعزيز العمل اللائق وتمكين المرأة اقتصاديًا. نظرا لفعاليتها في تعزيز العمل اللائق والنمو الشامل، وتخفيف حدة الفقر، وتمكين المرأة اجتماعيا واقتصاديا ، والقضاء على عدم المساواة في جميع جوانب المجتمع.

يتمّ الترويج اليوم لريادة الأعمال الاجتماعية، بشكل متزايد، على أنها محرّك التغيير الاجتماعي والاقتصادي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وخارجها. وإذ يحقق رواد الأعمال الاجتماعيون أحلامهم ورؤاهم، يُعتَبَرُونَ قوّة لتعزيز الكفاءة والابتكار والاستدامة، من خلال اتباع نهج قائم على السوق لتحقيق التغيير الاجتماعي. فيبتكرون في سياقات تشغيلية ويعدّلون الأطر التنظيمية ويقدمون حلولاً جديدة بهدف تحسين ظروف المجتمعات المستهدفة المعيشية. وفيما يسعون جاهدين إلى سدّ الفجوات في النظم السائدة، يعزّزون فرص وصول الفئات الضعيفة إلى المنتجات والخدمات الأساسية، بما في ذلك الرعاية الاجتماعية.

أثبتت التجارة والاستثمار المؤثّر قدرتها على التغلب على أوجه قصور خطط المساعدة الإنمائية الرسمية. ليكون المحرّز الرئيسي للحصول على السلع والخدمات الأساسية، على غرار الطاقة والمياه والغذاء والتعليم، هو التجارة بدلاً من المساعدة الإنمائية. بالتالي، تضطلع التجارة والمشاريع الريادية والشركات بدور بالغ الأهمية في خلق الفرص محليًا والرخاء عالميًا. نتيجةً لذلك، ينبغي أن تستفيد أيّ استراتيجيات رامية إلى تعزيز تنمية أكثر استدامة وعدلاً من هذه العناصر وتدمجها في هيكلها.

علوّة على ذلك، تتمتع الشركات الاجتماعية بالخصائص الأساسية التي تجعل منها محرّكات طبيعية للنمو الاقتصادي والتوظيف. بالإضافة إلى توفير عدد متزايد من فرص العمل المتنوعة للشباب داخل مجتمعاتهم المحلية، تعزز النماذج الشاملة والواعية مشاركة النساء والفئات الضعيفة، مثل المهاجرين واللجئيين، في القوى العاملة. بالتالي، تُعتَبَر الشركات الاجتماعية قادرة على تغيير "النظم الجنسانية المجتمعية" التي تعاني منها المجتمعات المحلية منذ عقود.

CLEAN20

شركة اجتماعية لبنانية تهدف إلى إيجاد حلول مستدامة للمشاكل المتعلقة بالمياه، لا سيّما في مخيمات اللاجئين التي تعاني من الحرمان. وفي إطار سعي Clean20 لأن تصبح شركة اجتماعية رائدة في مجال الحلول المستدامة للمياه، تعمل هذه الشركة على إدخال الابتكارات في مجال توفير مياه صالحة للشرب نظيفة وآمنة وتحديد مصادر مياه جديدة غير مستخدمة.

ما هي "الشركات الاجتماعية"؟

تتراوح الشركات الاجتماعية من شركات تجارية بحتة، قائمة على تحقيق الربح، تجمع بين سعيها لتحقيق الأرباح وتحقيق غرض اجتماعي/بيئي، إلى شركات غير هادفة للربح تهتم بمعالجة مسألة اجتماعية محددة. تتبنى الشركات الاجتماعية هياكل قانونية متعددة، بما في ذلك الشركات الهادفة للربح والشركات أو الجمعيات غير الهادفة للربح والنماذج الهجينة الجامعة للهيكلين والتعاونيات والمجموعات المشتركة. ويتمثل القاسم المشترك بين كل هذه المنظمات في استخدامها جميعها لنماذج أو استراتيجيات قائمة على السوق لمعالجة التحديات الاجتماعية، فتولد بالتالي قيمة اجتماعية وبيئية واقتصادية.

وفيما تسعى الشركات الناشئة ورؤاد الأعمال إلى تعظيم مكاسبها المالية بالأساس، يتحرك رؤاد الأعمال الاجتماعيون بشكل أساسي بدافع الحاجة إلى إحداث منفعة واسعة النطاق و"تحويلية"، تتمتع بالقدرة على تغيير توازن يُعدّ سيئاً (على غرار الفقر والتهميش والاستبعاد) وتغييره لصالح الفئات المحرومة والمجتمع ككل.

تحديات الهجرة وريادة الأعمال الاجتماعية

تعيش منطقة الشرق الأوسط اليوم إحدى أشدّ أزمات النزوح القسري في العالم. وبحسب الأمم المتحدة، بلغ عدد المهاجرين الدوليين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بما في ذلك اللاجئين المسجلين، ٣٨ مليون في العام ٢٠٢٠، علماً أنّ أكثر من عشرين في المائة منهم قادمون من بلدان أخرى في المنطقة. وتستقبل منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حوالي ١٠ مليون لاجئ، ما يشكل ثمن اللاجئين في العالم. ولا يزال لبنان والأردن يستقبلان أعلى معدّلات لاجئين في العالم نسبةً لعدد سكّانهما.

ولا يزال عدد العمّال المهاجرين الرسميين كبيراً، إذ يسجّل حوالي ٢٠٪ من مجموع القوى العاملة في الأردن و١١,٧٪ في لبنان. ولكن مع ذلك، لا يشكّلون إلاّ جزءاً صغيراً من مجموع عدد العمّال المهاجرين. في مصر مثلاً، يتجاوز مجموع عدد العمّال المهاجرين ٣,٦ مليون عامل. وتشير التقديرات إلى أنّ حوالي ٨٧٪ منهم يعملون بصفة غير رسمية، فيما يملك حوالي ١٣٪ منهم فقط تصاريح عمل رسمية. وكذلك في لبنان، لا يتمتّع بتصريح عمل ولا يُعتبَر عاملاً رسمياً إلاّ ١٣٪ من العمّال المهاجرين. في المقابل، تبلغ نسبة العمّال المهاجرين المسجّلين بتصاريح عمل صالحة في الأردن حوالي ٥٨٪ من مجموع العمّال المهاجرين الذي يبلغ ٧٥٠ ألف عامل. بالتالي، يجد المهاجرون واللاجئون أنفسهم في بيئة صعبة تشوبها نسبة عالية من عدم المساواة والبطالة.

على الرغم من الأزمات الواضحة، تبرز قدرة المهاجرين على المساهمة في التنمية طويلة الأجل في بلدهم الأصلي والبلد المضيف على حدّ سواء في مجموعة كبيرة من البحوث التي تربط الهجرة مباشرة بمخرجات إنمائية إيجابية. ولكنّ حماية المهاجرين وتمكينهم يشكّلان شروطاً مسبقة واضحة لهذه المشاركة الاقتصادية البناءة. لذا فقد برزت الشركات الاجتماعية كحلّ ملائم بصورة خاصّة لتحديّ شمول المهاجرين واللاجئين وتمكينهم ودمجهم. وإذ تعتمد هذه الشركات نماذج عمل مستدامة ونهجاً وحلولاً مبتكرة للمسائل الاجتماعية، من المرجّح أن تلبي أيضاً احتياجات اللاجئين والمجموعات المضيفة الاجتماعية، على شكل خدمات تعليمية واجتماعية بأسعار معقولة وتمكين للأفراد والمجموعات وأنشطة التخفيف من حدّة النزاعات وغيرها، مساهمةً بالتالي في تحقيق المرونة والتماسك والاستقرار الاجتماعي على الصعيد العالمي.

SUNCODE

شركة اجتماعية لبنانية تسعى إلى تطوير آلات تجفيف بواسطة الشمس - وهي بديل آمن وأبسط وأسرع لتقنيات التجفيف التقليدية. وفي إطار سعي هذه الشركة إلى الحدّ من النفايات الغذائية، لقد طوّرت تقنية تخلق مصادر دخل جديدة للمزارعين اللبنانيين وتمكّن النساء عن طريق توفير فرص عمل تجارية جديدة.

ريادة الأعمال الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

تكتسب ريادة الأعمال الاجتماعية، على الرغم من أنها لا تزال ظاهرة جديدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، زخمًا كبيرًا كوسيلة لمعالجة أوجه القصور في القطاعين العام والخاص ولتمكين الفئات الاجتماعية المهمشة. كما تُعتبر عنصرًا رئيسيًا في الاستراتيجيات الإنمائية الوطنية وعاملًا قويًا في سياسات سوق العمل النشطة والشاملة ووجهة فاعلة أساسية في تعزيز التماسك الاجتماعي بين المجتمعات المحلية من المهاجرين واللجئين.

وبما أنّ الشركات الاجتماعية مصمّمة لمعالجة الاحتياجات والصراعات المحلية، فلديها فهم عميق للثقافة المحلية والعلاقات الاجتماعية والتحديات. بالتالي، تتمكّن هذه الشركات من تلبية الاحتياجات المحلية بشكل سريع وفعال، فلا يقتصر أثرها التحويلي على حياة المستفيدين الذين تستهدفهم، بل يشمل أيضًا كامل النهج المتبع في معالجة المشاكل التي تعاني منها المنطقة، وذلك من خلال تقديم حلول مبتكرة وقابلة لإعادة التطبيق ومستدامة. ففي دول على غرار لبنان والأردن مثلاً، لا تزال الشركات الاجتماعية تشكّل محرّكًا بالغ الأهمية للتغيير الاجتماعي، في ما يتعلّق بسدّ الفجوات في تقديم الخدمات وكذلك تعزيز الدمج الاقتصادي للفئات الاجتماعية التي تمّ استبعادها تاريخيًا عن أسواق العمل، كالنساء والشباب واللجئين. في مصر مثلاً، لقد ازدادت مشاركة الشباب في الشركات الاجتماعية بشكل ملحوظ في قطاعات اجتماعية عديدة (على سبيل المثال، قطاعات التعليم والصحة والتنمية الحضرية). وقد نشأت هذه المبادرات الجديدة تلبيةً للحاجة إلى معالجة طبيعة العمل الخيري غير المستدامة وكذلك الحاجة إلى تحقيق العائدات.

نتيجةً لذلك، قامت الحكومات والشركاء الإنمائيون، خلال العقد الماضي، باستثمارات كبيرة لإنشاء نظم إيكولوجية لريادة الأعمال الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ومع ذلك، لا تزال الشركات الاجتماعية تواجه عوائق مؤسسية عديدة، تحدّ من قدرتها على تحقيق الأثر المنشود على الفئات المستهدفة. فتواجه الشركات المبتدئة مثلًا صعوبة كبيرة في اختيار الشكل القانوني المناسب عند التسجيل، إذ تحكمها سياسات وأنظمة معقدة وبيروقراطية غير داعمة في أغلب الأحيان. علاوةً على ذلك، تواجه نقصًا في التوعية حول طبيعتها الهجينة ضمن بيئتها ويتمّ عزلها عن النظام الإيكولوجي الخاص بريادة الأعمال، فلا تجد إلاّ قلة قليلة من المنظمات المستعدة لتقديم الدعم المخصّص لاحتياجاتها الخاصة، كما أنّها تقوم في نظم إيكولوجية ناشئة وغير ناضجة. فتؤدّي كلّ تلك التحديات، إلى جانب تحديات أخرى غير مذكورة، إلى تقييد الشركات الاجتماعية ومنعها من تطوير ووضع حلول للوصول إلى المجتمعات التي تستهدفها والفئات الأضعف في المنطقة.

في هذا الصدد، لن تتوسّع الشركات الاجتماعية في المنطقة بما فيه الكفاية ولن تحقق كامل إمكاناتها فما يتعلّق بتعزيز الإنصاف والشمولية والظروف المعيشية وسط المجتمعات المحلية والمهاجرين واللجئين، ما لم تضع نماذج عمل متينة وتتواجد في بيئات مؤاتية وتمكّن هياكل الدعم وتتمتّع بقدرات داخلية قوية. وبناءً على ذلك، لقد تبنّى مشروع "تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية للهجرة والتنمية"، الذي تموّله الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون والذي تنفّذه GFA Consulting Group GmbH، نهجًا شاملًا لتعزيز النظم البيئية لريادة الأعمال في كلّ من مصر والأردن ولبنان، ما سمح بإدخال حلول ريادية مبتكرة وتطويرها وتنفيذها، لمواجهة تحديات الهجرة والتنمية.

DUMA

Duma شركة اجتماعية مصرية تسعى إلى صنع دمي للأطفال من الكروشيه، مصنوعة يدويًا باستخدام تقنية يابانية في الحياكة تُعرف باسم أميجورومي. وتساهم Duma في خلق فرص عمل كريمة ومبدعة للنساء المصريات واللجئات السوريات، فتؤمّن لهنّ دخلًا مستدامًا ودعمًا نفسيًا واجتماعيًا.



**كيفية تأمين التمويل
للشركات الاجتماعية**

المحتوى

١ مَن يمول الشركات الاجتماعية؟ نظرة معمقة في مشهد التمويل

- ١.١ أدوات التمويل للشركات الاجتماعية
- ٢.١ العوائق التي تعترض تمويل الشركات الاجتماعية
- ٣.١ آليات التمويل في كلِّ مرحلة من مراحل دورة حياة الشركة الاجتماعية

٢. ما هي أداة التمويل التي تناسب شركتك الاجتماعية؟

- ١.٢ العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار أداة التمويل للشركة الاجتماعية
- ٢.٢ مقارنة بين أدوات التمويل المُتاحة أمام شركتك الاجتماعية
- ٣.٢ الاستثمار المؤثر – ما تريد الجهاتُ الممولةُ أن يعرفه روادُ الأعمال الاجتماعيين

٣. كيف يمكن إعداد الشركة الاجتماعية للاستثمار؟

- ١.٣ التحصُّر للاستثمار
- ٢.٣ ما الذي يبحث عنه المستثمرون في الشركات الاجتماعية؟
- ٣.٣ مقابلة مع السيّد أيمن بزارة، المدير التنفيذي لشركة Sprints

٤. ما هو الدور الذي تؤديه هياكلُ دعم ريادة الأعمال الاجتماعية في جعل الشركات الاجتماعية جاهزة للاستثمار

- ١.٤ سدّ الفجوات – كيف يمكن أن تدعم هياكلُ الدّعم الشركات الاجتماعية بشكل أفضل؟
- ٢.٤ إنشاء جيل من الشركات الاجتماعية القابلة للاستثمار: ما هو دور الجهات الممولة في دعم الشركات الاجتماعية الناشئة؟
- ٣.٤ مقابلة مع السيّد كريم سمرة، المؤسس والمدير التنفيذي لشركة Changelabs

١. مَن يمولّ الشركات الاجتماعية؟ نظرة معمّقة في مشهد التمويل

العام ٢٠٢٥. كما يشهد الاستثمار المؤثّر نموًا سريعًا، إذ يُقدّر حجم السوق الخاص بهذا النوع من الاستثمار بـ ٧١٥ مليار دولار أمريكي.

على الرّغم من أنّ حصّة منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من إجمالي الاستثمار المؤثّر العالمي لا تتجاوز ٢٪ تقريبًا، إلّا أنّ المنطقة تشهد نموًا ملحوظًا. وبحسب ملتقى المؤسسات العربية الداعمة، ضمّت المنطقة حوالي ١٥٠ مستثمرًا مؤثّرًا نشطًا في العام ٢٠٢١، مسجّلين زيادةً عن ٦٢ مستثمرًا في العام ٢٠١٩. وفي هذا الصدد، وبحسب تقديرات مركز دبي المالي العالمي، قد يصل حجم الاستثمار المؤثّر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى ٣٠ مليار دولار أمريكي بحلول العام ٢٠٢٥. كما تشهد شبكات المستثمرين الملائكيين الذين يمولّون الشركات الناشئة في مراحلها الأولى تزايدًا، وهناك فرصة لنمو صناديق رأس المال المخاطر كذلك. وفي هذا السياق، وبحسب منصّة Wamda، ازدادت الاستثمارات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بنسبة ٢٤٪، لتبلغ مستوىً قياسيًا بلغت قيمته ٣,٩٤ مليار دولار أمريكي في العام ٢٠٢٢، بعد أن كانت قد بلغت ٣,١ مليار دولار أمريكي في العام ٢٠٢١، ومنها نسبة ٢٠٪ تقريبًا تمّ استثمارها في المشاريع الهادفة إلى إحداث التأثير، على غرار التكنولوجيا النظيفة والتكنولوجيا الزراعية والتكنولوجيا الصحيّة وتكنولوجيا التعليم والاقتصاد الدائري، من بين مجالات أخرى.

علاوةً على ذلك، يشكّل التمويل عن طريق الجهات المانحة مصدرًا هامًا آخر لتمويل الشركات الاجتماعية، إذ يعتمد بعضهم بشكل كبير على المنح والتمويل لتنفيذ المشاريع. كما تتزايد آليات التمويل البديلة بشكل ملحوظ، ومنها التمويل الجماعي وسندات الأثر، والتي تفسح جميعها المجال للشركات الاجتماعية في المنطقة لتتمكّن من الحصول على رأس المال الذي تحتاجه للنمو وإحداث الأثر المنشود.

تتزايد أعداد الشركات الاجتماعية التي يتمّ إطلاقها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا باستمرار. وتهدف هذه الشركات إلى إحداث تأثير اجتماعي أو بيئي إيجابي، وذلك من خلال معالجة بعض مشاكل المنطقة الأكثر إلحاحًا، على غرار مشاكل الفقر والبطالة والتدهور البيئي، مع تحقيق عائد مادي في الوقت نفسه. ولكن تواجه هذه الشركات تحديات عديدة، أبرزها تعدّد الوصول إلى آليات التمويل التقليدية، كالاستثمارات والقروض التجارية وبالتالي، تجدّد معظم الشركات الاجتماعية في المنطقة نفسها غير قادرة على النمو والتوسّع.

غالبًا ما تمتنع البنوك والشركات المالية الأخرى عن الاستثمار في الشركات الاجتماعية، بسبب صغر حجمها أو اعتبارها محفوفة بالمخاطر. وبحسب المجلس الثقافي البريطاني، لا تتجاوز نسبة الشركات الاجتماعية في المنطقة التي تمكّنت من الحصول على تمويل من البنوك في العام ٢٠٢٢ إلى ١٠٪. ولكن مع ذلك، وفيما يتعلّق بالإقراض للشركات الاجتماعية، تعزّز شركات التمويل متناهي الصغر مكانتها كبديل ممكن للبنوك، حيث سجلت شركات التمويل متناهي الصغر المغربية والمصرية والأردنية واللبنانية والفلسطينية أكبر محافظ قروض إجمالية في المنطقة في العام ٢٠٢١.

من ناحية أخرى، يتحوّل رأس المال حول العالم بشكل متزايد من الشركات التقليدية الهادفة للربح وحسب إلى تلك المؤثّرة اجتماعيًا وبيئيًا. وقد بلغت قيمة الاستثمارات في المنتجات المالية التي تطالب بالتمسك بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة ٣٥ تريليون دولار أمريكي، بحسب وكالة بلومبرغ، ومن المتوقع أن تصل هذه القيمة إلى ٥٠ تريليون دولار أمريكي بحلول

AEADI ALBADIA

تسعى جمعية أيادي البادية التعاونية الأردنية إلى تعزيز تنمية قطاعي الزراعة والمياه وتحسين سبل عيش المجتمعات المحليّة ومجتمعات المهاجرين المجاورة. وتقوم الجمعية بذلك عن طريق التوعية وتقديم القروض متناهية الصغر واختبار التقنيات الزراعية المبتكرة والمستدامة وتمكين المرأة.

1.1 أدوات التمويل في الشركات الاجتماعية

التمويل بدون أسهم

لا يحصل الممولون على الملكية أو على الأسهم في الشركة أو المشروع مقابل مساهمتهم المالية.

التمويل بالأسهم

يستثمر فرد أو هيئة ما في الشركة مقابل الحصول على الملكية أو على الأسهم في هذه الشركة.

الاقتراض

تقترض الشركات الاجتماعية المال من المستثمرين أو المقرضين لتمويل شركة أو مشروع، حيث يوافق المقرض على سداد المبلغ المقرض خلال فترة زمنية محددة، ويكون ذلك عادة مع فوائد.

المسابقات والجوائز

تساهم مثل هذه البرامج والفعاليات في تقديم رأس المال المبدئي والتوجيه والمشورة والتشبيك مع الجهات ذات الصلة.

المستثمرون الملائكة

يشير مصطلح المستثمرون الملائكة إلى أفراد أو مجموعات ذو ثروات مالية، يقومون بتمويل الشركات الناشئة ورؤاد الأعمال في المراحل الأولى مقابل الحصول على حصة في الشركة.

سندات التأثير

تقضي هذه الأدوات المالية بدفع عائد للمستثمرين في حال تحقيق أهداف اجتماعية أو بيئية معينة. فقد يتم إنشاء سند تأثير، مثلًا، لتوفير التمويل لشركة اجتماعية تهدف إلى الحد من بطالة الشباب. فإذا حققت الشركة الاجتماعية أهدافها في الحد من البطالة، يتلقى المستثمرون عائداً.

المنظمات الخيرية/الجهات المانحة

بينما لا تتطلب المنح إعادة سدادها، إلا أنها تتطلب عادةً من الشركات الاجتماعية تحقيق مؤشرات أثر محددة أو توفير منتجات أو خدمات معينة لمجموعات من المستفيدين، ويندرج ضمن هذه الفئة كل من المؤسسات العائلية والهيئات الحكومية والمنظمات الدولية وبرامج المسؤولية المجتمعية للشركات.

صناديق التأثير

يتم إدارة صناديق التأثير بواسطة رأس المال المخاطر، أو شركات الاستثمار المتخصصة في الاستثمار في التأثير الاجتماعي، أو المنظمات المانحة، التي تركز على الاستثمار ذي التأثير. تستثمر هذه الصناديق في محفظة من المشاريع ذات الأثر الاجتماعي، بهدف تحقيق عوائد مالية واجتماعية من الاستثمار على حد سواء.

القروض / التمويل متناهي الصغر

توفر شركات التمويل متناهي الصغر تمويلًا للشركات الاجتماعية، تكون غالبًا على شكل قروض صغيرة، وبيتهم هذا النوع من التمويل في الغالب بتوفير التمويل لرائدات الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة والشركات الاجتماعية. كما قد يوفر الضمانات كآلية للتخفيف من المخاطر، فيتيح مرونة أكبر في شروط القروض.

التمويل من دون أسهم

يستثمر هذا التمويل في نموذج عمل الشركة الاجتماعية ومصادر دخلها، بدون إلزامها بتقديم خدماتها مجانًا أو بتكلفة مخفضة لمجموعات معينة، كما هو الحال في حالة التمويل بالمنح.

صناديق رأس المال المخاطر

هي صناديق استثمار توفّر رأس المال للشركات الناشئة ذات إمكانات النمو العالية. وعادةً ما تهتم صناديق رأس المال المخاطر في الاستثمار في شركات قد تحقق عائد على الاستثمار كبير في فترة زمنية قصيرة. كما تقدّم هذه الصناديق دعمًا إضافيًا، من خلال الإرشاد والتشبيك وتوفير الموارد المختلفة، وذلك مقابل الحصول على حصة في الشركة.

القروض المرتبطة بالتأثير

ترتبط أسعار فائدة القرض أو شروطه بمخرجات اجتماعية وبيئية أو مقاييس تأثير معينة. فيوافق المقرض على تحقيق أهداف محددة متعلقة بتأثير ما، مثل خفض انبعاثات الكربون أو تحسين بعض النتائج الاجتماعية، وذلك مقابل خفض أسعار الفائدة أو إطالة فترات الدفع أو تسهيلات أخرى من المقرض.

التمويل المختلط

هو استخدام الأموال العامة أو الخيرية كوسيلة لجذب موارد تمويلية إضافية من الاستثمارات الخاصة لتمويل الشركات الهادفة إلى التأثير الاجتماعي أو البيئي والعائدات المالية بالتمويل المختلط. وعليه، يتم الحد من خطر إقراض أشخاص الذين لا يوفون عادةً بمتطلبات المؤسسات المالية كالبنوك.

الاستثمار الخيري

تُطبّق مبادئ رأس المال المخاطر وممارساته على المنظمات الهادفة إلى التأثير على الرغم من تطلعها لتحقيق عائد مالي واجتماعي من الاستثمار. وينطوي هذا النوع من الاستثمار على تقديم المساعدة المالية وغير المالية للشركات الاجتماعية، بهدف زيادة فعاليتها وتأثيرها مع الوقت عن طريق اتباع نهج عملي.

حاضنات الأعمال

تقدّم هذه الجهات منحًا صغيرة، إلى جانب برامج التدريب والتوجيه لرواد الأعمال الاجتماعيين لتسريع نمو شركاتهم.

التمويل الشبيه بالتمويل بالأسهم

يُعدّ أكثر مرونة من القروض التقليدية، ويتمتع ببعض أوجه التشابه مع التمويل بالأسهم، ويشبه قيام أحد المستثمرين بشراء أسهم في شركة ما ولكن بدلًا من دفع عائد أو ربح شهري ثابت، تقوم الشركة بتسديد مبالغ تختلف حسب أداءها، على سبيل المثال دفع نسبة من الأرباح أو إجمالي الدخل.

٢.١ العوائق التي تعترض تمويل الشركات الاجتماعية

على الرغم من أنّ أعداد صناديق التأثير والمستثمرين الملائكة وشركات الأسهم الخاصة المستثمرة في الشركات الناشئة في مراحلها الأولى قد ارتفعت مؤخرًا في المنطقة، إلا أنّ الحصول على القروض أو تمويل بالأسهم لا يزال يُعتبر عمليةً محفوفة بالمخاطر بالنسبة للشركات الاجتماعية. وفعلياً، تعجز الغالبية العظمى من الشركات الاجتماعية عن تأمين الاستثمار اللازم للحفاظ على أعمالها وتنميتها، ويرجع ذلك إلى مجموعة عوامل، أبرزها:

التحديات المتعلقة بالشركات الاجتماعية:

- صعوبة حساب العائد الاجتماعي على الاستثمار بسبب صعوبة تقييم تأثير الشركات الاجتماعية بعيداً عن المقاييس المباشرة على غرار عدد المستفيدين من الخدمات وعدد الوظائف التي تمّ إنشاؤها وأمثالها من المقاييس.
 - عدم الجاهزية للاستثمار، في ظلّ غياب نموذج عمل قويّ وقابل للتطوير واحتمالية الوصول إلى سوق كبيرة بما يكفي لتحقيق النمو المنتظر، وعدم توقّر موظفين كفؤ وعملية جيّدة التنظيم والتوثيق داخل الشركة.
 - التأخّر في دفع الالتزامات المالية/مشاكل التدفّق النقدي، وكذلك عدم قدرة الشركات الاجتماعية على تحمّل التكاليف المالية (فيما يتعلّق بالدين أو بالأسهم).
 - عدم ظهور الشركات الاجتماعية في أوساط الشركات المالية الرئيسية بالشكل الذي يشجع على الاستثمار فيها.
- عدم قدرة الشركات الاجتماعية على سداد العوائد بمبالغ وجدول زمنية تماثل الشركات التجارية.
 - عدم إمكانية الوصول بشكل كافٍ إلى مستثمرين ملائمين لقطاع الشركات الاجتماعية في مراحل نموها المختلفة.
 - عدم التأكد من وجود أدوات تمويل بديلة وكذلك بشأن شروط وأحكام استخدامها، على غرار السندات الاجتماعية والسندات الخضراء التي قد تكون متاحة للشركات الاجتماعية في المنطقة، ولكنها غير متعارف عليها بعد.
 - عدم وضوح وعدم فهم الشروط والأحكام التي يضعها المستثمرون، بالإضافة إلى تعقيد بنود اتفاقيات الاستثمار وعدم توحيدها بين المستثمرين بحيث حتى تتطلع عليها الشركات الاجتماعية مسبقاً للفهم والدراسة.

التحديات المتعلقة بقطاع الاستثمار والمستثمرين:

- قلّة أدوات التمويل/ المستثمرين الذين يُعرّفون أنفسهم على أنّهم "مستثمرون مؤثرون".
 - الافتقار إلى أدوات أساسية لتمويل الشركات الاجتماعية، على غرار السندات القابلة للتحويل.
 - عدم الفهم وقلّة الوعي لدى الممولين والمستثمرين وعدم التمييز بين الشركات الاجتماعية والمؤسسات غير الهادفة للربح.
 - الانغلاق والمواقف المُسبقة إزاء العلاقة بين العائد والمخاطرة لدى بعض المستثمرين.
 - الافتقار إلى الحوافز المرتبطة بالاستثمار في الشركات الاجتماعية.
- عدم التوافق بين الإطار الزمني وتوقعات العائد لدى الشركات الاجتماعية والمستثمرين، إذ تحتاج الشركات الاجتماعية إلى فترات زمنية أطول لإحداث تأثير اجتماعي ومالي ملحوظ، فيما يتوقّع الكثير من المستثمرين الحصول على عوائد فورية.
 - توقّع المستثمرين الحصول على عائد يتماشى مع مخاطر الاستثمار في الشركات في المراحل الأولية، والذي قد لا يتطابق وقدرة الشركات الاجتماعية على توليد الدخل، إلى جانب توقّع الحصول على عائد استثمار قصير الأجل، فيما تحتاج الشركات الاجتماعية إلى الوقت لتوليد الإيرادات بسبب اهتمامها بتحقيق أقصى قدر من التأثير.
 - انعدام سيناريوهات الخروج أو الرغبة لدى معظم الشركات الاجتماعية في الانسحاب من مشاريعها في مرحلة ما، ما يؤثّر سلبيًا على رغبة الشركات المالية في الاستثمار.

نتيجةً لذلك، وبغضّ النظر عن طريقة التمويل، يبقى التباين بين مصالح المستثمرين ورواد الأعمال الاجتماعيين التحديّ الرئيسي. بالتالي، يتوجب على الطرفين التوافق على تعظيم القيمة المالية والاجتماعية لمشروع ما في نفس الوقت، في حين لا يُمكن تحقيق ذلك بسهولة من خلال نماذج الأعمال التي توفر أسعارًا أقل من سعر السوق و/أو خدمات مجانية.

يوجد في الإقراض حواجز إضافية تمنع الكثير من رواد الأعمال الاجتماعيين من طلب التمويل من البنوك وشركات التمويل متناهي الصغر، منها: صعوبة فهم الشروط والأحكام بسبب تعقيد إجراءات تقديم الطلبات وأسعار الفائدة المرتفعة والإجراءات المطوّلة وفترات السداد القصيرة وعدم القدرة على إيجاد الكفلاء/الضمانات للوفاء بالتزامات الدين.

في هذا السياق، ومن وجهة نظر الشركات المالية (أي المُقرضين)، يأتي تمويل الشركات الاجتماعية مع تكاليف معاملات مرتفعة، بسبب تدني حجم العائد على الاستثمار وعدم وجود سجل أو سابقة أعمال طويلة، ما يجعل تلك الشركات الاجتماعية أكثر خطورة وأقل جاذبية من الشركات التجارية، وبالتالي أقلّ حظًا في الحصول على التمويل.

٣.١ آليات التمويل في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركة الاجتماعية

فيما يلي عرض لآليات التمويل الثلاث الرئيسية التي تعتمد عليها الشركات الاجتماعية غالباً في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، وذلك استناداً إلى نتائج استبيانات قام بتعبئتها شركات اجتماعية وكذلك توصيات الخبراء في مصر والأردن ولبنان.

مرحلة ما قبل التأسيس/الفكرة

- تمويل شخصي ومن الأصدقاء والأقارب
- مسابقات وجوائز
- منح

مرحلة التأسيس/الإطلاق

- مستثمرون ملائكة
- استثمارات مرتبطة بالتأثير بدون أسهم في الشركة
- مسابقات وجوائز

مرحلة النمو/التوسع

- رؤوس أموال مُخاطرة
- قروض مرتبطة بالتأثير
- استثمارات مرتبطة بالتأثير بدون أسهم في الشركة

نصيحة!

من أجل نمو الشركات الاجتماعية واستدامتها، من الضروري أن تتمكّن هذه الشركات من الوصول إلى أدوات مالية متنوعة تلبي احتياجاتها في المراحل المختلفة من دورة حياتها، ولا سيّما الحاجة إلى دورة استثمار أطول.

على الرّغم من أنّ التمويل الشخصي والتمويل من الأقراب والأصدقاء يشكّل مصدر التمويل الأوّل لأيّ شركة اجتماعية في مرحلة الفكرة، تسعى الشركات الاجتماعية كذلك إلى الحصول على المنح وتتنافس للحصول على التمويل لتطوير فكرتها وتحويلها إلى منتج/خدمة. في الواقع، تستهدف معظم أموال المانحين (البرامج والمسابقات والمبادرات) مرحلة الفكرة، ما يجعل من ذلك آلية التمويل المفضّلة للشركات الاجتماعية في هذه المرحلة، إذ لا تتطلب استثمارات كبيرة في شكل أسهم، ما قد يُصعّب على الشركات جمع أموال إضافية في المستقبل. ولكن، يكمن التحديّ في قلة أيّ خيارات تمويل أخرى في هذه المرحلة، في حين قد يرغب بعض المستثمرين الملائكة في دعم الشركات الاجتماعية في هذه المرحلة، ولكن مقابل الحصول على حصة كبيرة بالشركة.

أمّا في المراحل اللاحقة من دورة حياة الشركات الاجتماعية، ومع زيادة احتياجاتها للتمويل، أصبح عدد أكبر من الاستثمارات الخاصة متاحاً. في الواقع، يكون المستثمرون الملائكة مهتمّين بدعم الشركات الاجتماعية بشكل أكبر في مرحلة التأسيس لسد الفجوة التمويلية، حيث تعتبر الشركات الاجتماعية في هذه المرحلة صغيرة جداً للحصول على رأس المال المُخاطر أو الاستثمار المؤثّر، في حين لا تفي المنح والجوائز الصغيرة باحتياجاتها. في الواقع، تفشل شركات عديدة خلال مرحلة التأسيس والإطلاق، وغالباً ما يُعزى ذلك إلى نقص التمويل اللازم.

هذا في حين تزداد فجوات التمويل وضوحاً في المراحل اللاحقة من دورة حياة الشركة الاجتماعية وتواجه صعوبة كبيرة في التوسّع إذ يتركز الجزء الأكبر من التمويل في مرحلة البدء. ففي حين يزداد الاحتياج إلى رأس المال، تقلّ رؤوس الأموال المُخاطرة الراغبة في تمويل الشركة الاجتماعية، كما تقلّ المنح الكبيرة بما يتناسب مع الحاجة المتزايدة إلى التمويل مما يعكس على فرص نجاح الشركات في هذه المرحلة. وتعتبر البنوك الشركات الاجتماعية استثماراً محفوفاً بالمخاطر ومكلفاً، وبدورها غالباً ما تتجنّب الاستثمار فيها.

نصيحة!

في العام ٢٠١٥، توزّع التمويل المخصّص للشركات الناشئة بنسبة ٥٠٪ تقريباً للشركات الناشئة في مرحلة البدء و٥٠٪ للشركات الناشئة في مرحلة النمو، ولكن بحلول العام ٢٠١٩، لم تتلقّ الشركات الناشئة في مرحلة النمو إلا ١٩٪ من التمويل، إذ تمّ توجيه القسم الأكبر من التمويل إلى الشركات الناشئة في مرحلة الفكرة. وبحسب تقرير معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في العام ٢٠٢٠، تفشل ٢٩٪ من الشركات الناشئة الاجتماعية بعد ٥ أعوام، بسبب غياب بيئة داعمة. ويعني ذلك أنّ الشركات الناشئة الاجتماعية تحتاج، لكي تستمر وتزدهر، إلى الدمج بين التمويل الهادف والمسؤولية عن إدارة التأثير والدعم الإداري، معاً.

نصيحة!

يشكّل السند القابل للتحويل إحدى طرق الاستثمار المبدئيّ في الشركات الناشئة غير الجاهزة للتقييم. وتبدأ هذه السندات على شكل ديون قصيرة الأجل ويتمّ تحويلها إلى أسهم في الشركة المُصدرة مع الوقت. وبالتالي، يُقرض المستثمرون المال للشركة الناشئة، والتي تسدّها لهم على شكل أسهم في الشركة بدلاً من دفع أصل الدين والفائدة.

٢. ما هي أداة التمويل التي تناسب شركتك الاجتماعية؟

١.٢ العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار أداة التمويل للشركة الاجتماعية

عند اختيار أدوات التمويل، سواء كان التمويل بالأسهم أو بدون أسهم أو بالدين، ينبغي أن تراعي الشركات الاجتماعية مجموعة من العوامل الرئيسية. وبُغية اختيار أداة الاستثمار المناسبة لشركتك، إ طرح الأسئلة التالية على نفسك:

نصيحة!

يُعتبر المستثمرون الملائكة مصدر تمويل مثالي للمراحل الأولى من دورة حياة الشركة الاجتماعية كونهم يقدمون دعمًا أكثر مواءمةً للاحتياجات الفردية لكل شركة. ينصح باختيار المستثمرين الملائكة على أساس القيمة المتوقعة من اضافتهم. ينصح أيضاً بأبقاهم على دراية بأحدث المُستجّدات بطريقة منتظمة وتحديث مجالات واضحة يمكن لهم المساهمة فيها.

٤ ما هي المتطلّبات والمهام التي سيفرضها الممولون علينا؟

يفرض الممولون المختلفون متطلبات مختلفة على الشركات الاجتماعية مقابل استثمارهم وقد تكون هذه المتطلبات متّسقة مع الأولويات الاستراتيجية للشركة أو لا. على سبيل المثال، تسعى العديد من الشركات الاجتماعية جاهدة من أجل تلبية متطلبات المتابعة والتقييم الخاصة للمؤسسات الإنمائية والخيرية والتي تستهلك الكثير من الوقت. في المقابل، يفرض أصحاب رؤوس الأموال المُخاطرة متطلبات أخرى مرتبطة بعائد الاستثمار ونمو الإيرادات والربح، مما قد يؤثر سلباً على رسالة الشركة الاجتماعية وتركيزها على تحقيق الأثر.

٣ هل سيكون بإمكاننا سداد هذا الاستثمار؟

إذا كانت الشركة الاجتماعية تولّد دخلاً كافياً، ينبغي التحقّق من قدرتها على سداد الاستثمار. ففي تلك الحالات، ينبغي أن ينظر رواد الأعمال للتمويل بالدين كخيار التمويل الأنسب قبل الاستثمار بالأسهم، لا سيّما فيما يتعلّق بالمبالغ الصغيرة المستثمرة مباشرةً في التنفيذ وللسيولة النقدية. أمّا المنح والاستثمار بالأسهم، فتكون غالباً الخيار الأفضل في حال لم تكن الشركة الاجتماعية تحقق الإيرادات بالقدر الكافي أو السرعة المطلوبة.

٢ كيف سنستخدم هذه الأموال؟

غالبًا ما تطلب الشركات الاجتماعية التمويل من أجل تصميم المنتجات أو الخدمات وتطويرها، والتوظيف، وتوفير السيولة المالية، والتوسّع عن طريق دخول أسواق جديدة و/أو خدمة عملاء جدد، وغيرها من الأسباب الشائعة الأخرى. وقد تكون بعض أدوات التمويل أكثر ملاءمة لبعض الأهداف عن غيرها، فعلى سبيل المثال، تستخدم شركات اجتماعية متعددة التمويل بالمنح لتطوير المنتجات واختبارها، فيما يُستخدم التمويل بالأسهم من أصحاب رأس المال المُخاطر أو صناديق التأثير من أجل توسيع نطاق العمل، وذلك لأنّ قيمة الاستثمار الواحد التي تُقدّم تكون أكبر نسبيًا.

١ ما هو المبلغ الذي نحتاجه من المال ومَن يمكنه تأمينه؟

من المرجّح أن تختلف قيمة الاستثمار الواحد في الشركات الاجتماعية مع اختلاف المستثمرين/ الممولين. فعلى سبيل المثال، غالبًا ما يتدخّل المستثمرون الملائكة خلال المراحل الأولى من دورة نمو الشركة الناشئة، قبل أن تصبح الشركة مستعدة لطلب مبالغ تمويل أكبر من أصحاب رأس المال المُخاطر أو مستثمرين مؤسسين آخرين. فتكون قيمة الاستثمار الواحد لهؤلاء صغيرة أو متوسطة الحجم، إذ تتراوح بين ١٠٠٠ و١٥٠٠٠ دولار أمريكي، فيما تكون غالبًا قيمة الاستثمار الواحد لصناديق رأس المال المُخاطر في المنطقة أكبر حجمًا - بدءًا من ٣٠٠٠٠٠ دولار أمريكي.

نصيحة!

يمكن النظر في مصادر تمويل بديلة، على سبيل المثال:

- ◀ منصات التمويل الجماعي، التي تسمح للشركات الاجتماعية بالوصول إلى مجموعة متنوّعة من المستثمرين المحتمّلين، بما فيهم الأفراد والجمعيات الخيرية والشركات. وتقدّم هذه المنصات أشكالًا مختلفة من نماذج التمويل، بما في ذلك النماذج القائمة على التبرّعات وتلك القائمة على المكافآت والقائمة على الأسهم، فتشكّل أداة فعّالة لجمع رأس المال بهدف تحقيق رسالة اجتماعية.
- ◀ وتسمح منصات التمويل الجماعي للشركات الاجتماعية بحشد الدعم في المجتمعات ذات المصلحة المشتركة، من خلال تمكين الأفراد أو المجموعات في منطقة محلّية ما من تمويل المشاريع والقضايا والمبادرات التي يؤمنون بها. تُعتد هذه الآلية في لبنان على وجه الخصوص.

0 مَن قد يفهم أو يدعم نموذج عمل شركتك الاجتماعية وأهدافها بشكل أفضل؟

قد تراعي بعض خيارات التمويل نموذج الشركة الاجتماعية المزدوج - الذي يسعى إلى تحقيق أثر اجتماعي وعائد مادي في نفس الوقت - بشكل أفضل من غيرها. وبالتالي، من المرجح أن يكون المستثمرون الملائكة داعمين للشركات الاجتماعية، لا سيما المستثمرون الذين يستثمرون في قضايا لديهم شغف وإيمان بها. ومن المرجح أيضاً أن تكون صناديق الاستثمار المؤثر داعمةً للشركات الاجتماعية أكثر من رؤوس الأموال المُخاطرة، إذ إنّ الأخيرة لديها تفضيل أكبر لتحقيق الربح وتتطلب عائدات استثمار أعلى وبشكل أسرع.

٦ ما هو عائد الاستثمار المالي وعائد الاستثمار الاجتماعي المتوقَّعان؟

يعزو المستثمرون أهميةً مختلفةً لأنواع العائدات المتوقَّع أن يتلقَّوها من استثمار معيّن، وتلتزم الشركة الاجتماعية بعرض أنواع التأثير والعائدات المتعددة التي تولدها بالتوازي، لتلبية احتياجات مستثمريها. غالبًا ما يطلب المستثمرون الملائكة وصناديق التأثير والقروض المرتبطة بالتأثير أن يكون لاستثماراتها تأثير اجتماعي إيجابي إلى جانب عائد مالي، حتّى وإن كان ذلك يعني القبول بمستويات عائد استثمار أقلّ بعض الشيء، أو فترات سداد أطول. في المقابل، يعطي أصحاب رؤوس الأموال المُخاطرة الأولوية لعائد الاستثمار المالي بهدف الوفاء بالتزامات مستثمريهم.

V ما نوع الدعم الذي نحتاجه من المستثمرين؟

تختلف مستويات المشاركة والدعم المقدّمين إلى الشركات الاجتماعية باختلاف فئات المستثمرين. ففيما يقدّم المستثمرون الملائكة غالبًا دعمًا لا متناهيًا للشركات الناشئة، سواء أكان ذلك عن طريق علاقتهم أو خبراتهم الفئّية المتخصصة، من المحتمل أيضًا أن يرغبوا في المشاركة بشكل فعّال في تنمية الشركة الاجتماعية وإدارتها. أمّا رؤوس المال المُخاطر، فتمنح الشركات الاجتماعية انتشارًا واسعًا سواء على الصعيد الإقليمي أو الدولي ولكنها مع ذلك، أكثر ميولًا إلى التدخّل في أسلوب المؤسسين في الإدارة ووضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

نصيحة!

الاستثمارات القائمة على الإيرادات هي نوع من أنواع التمويل يقوم من خلالها المستثمرون بتقديم رأس المال إلى الشركة مقابل نسبة مئوية من إيراداتها المستقبلية، بدلًا من الحصول على أسهم في الشركة. وفي هذه الحالة، يتلقّى المستثمر دفعات مالية منتظمة من الشركة تقابل نسبة مئوية من الإيرادات، خلال فترة زمنية محددة. ينبغي أن تنظر الشركات الاجتماعية في اعتماد الاستثمارات القائمة على الإيرادات عندما تحتاج إلى رأس المال لتنمية أعمالها ولكن لا تريد تحمّل المخاطر والالتزامات المرتبطة بالتمويل التقليدي بالأسهم أو بالدين. ولكن، على الشركات الاجتماعية النظر بعناية في شروط الاستثمار القائم على الإيرادات، بما في ذلك النسبة المئوية من الإيرادات الواجب دفعها للمستثمرين ومدّة الاستثمار. كما يجب عليها تقييم قدرتها على الوفاء بالتزامات سداد الاستثمار من خلال الإيرادات المتوقعة.

٢.٢ مقارنة بين أدوات التمويل المُتاحة أمام شركتك الاجتماعية

بهدف اختيار أداة التمويل المناسبة للشركة الاجتماعية، من الضروري التعرّف على اهتمامات كل فئة من فئات الممولين/المستثمرين واحتياجاتها ومتطلباتها المحددة.

المرحلة من دورة حياة الشركة	الاستثمارات بدون أسهم (المنح)	المستثمرون الملائكة	صناديق رأس المال المُخاطر	صناديق التأثير	القروض المرتبطة بالتأثير
المرحلة من دورة حياة الشركة	مرحلتنا ما قبل التأسيس والتأسيس	مرحلتنا ما قبل التأسيس والتأسيس	مرحلة النمو	مرحلتنا التأسيس والنمو	مرحلة النمو
قيمة الاستثمار الواحد	صغيرة – متوسطة الحجم تتراوح بين ١٠٠٠٠ و ٣٠٠٠٠٠ دولار أمريكي	صغيرة الحجم تتراوح بين ١٠٠٠٠ و ١٥٠٠٠٠ دولار أمريكي	كبيرة الحجم تبدأ من ٣٠٠٠٠٠ دولار أمريكي وتصل إلى ١٠٠٠٠٠٠ دولار أمريكي وما فوق	متوسطة الحجم تتراوح بين ٢٠٠٠٠٠ و ٥٠٠٠٠٠ دولار أمريكي	كبيرة الحجم تصل إلى ٧٥٠٠٠٠ دولار أمريكي
سداد الاستثمار	لا سداد للاستثمار أو سداد بدون فائدة	لا سداد للاستثمار مقابل الحصول على حصة بالشركة	لا سداد للاستثمار مقابل الحصول على حصة بالشركة	لا سداد للاستثمار مقابل الحصول على حصة بالشركة أو مقابل آخر	سداد كامل للاستثمار مع فائدة
متطلبات المستثمرين	قياس التأثير وجمع أدلة مفصلة	إطلاع على المستجذبات بشكل مستمر والمشاركة في تنمية الشركة	عائد استثمار مرتفع وسريع	عائد مالي واجتماعي معًا وقياس للأثر	عائد مالي واجتماعي معًا وقياس للأثر
دعم الرسالة الاجتماعية	كبير	متوسط	محدود	كبير	كبير
عائد الاستثمار المالي مقابل عائد الاستثمار الاجتماعي	الأولوية لعائد الاستثمار الاجتماعي	الأولوية لعائد الاستثمار المالي	الأولوية لعائد الاستثمار المالي	أهمية متساوية	أهمية متساوية
المشاركة في عملية صنع القرار	محدودة	متوسطة	كبيرة	متوسطة	محدودة
المنفعة الرئيسية	الدعم في مراحل مختلفة بدون أيّ التزامات متعلقة بالأسهم	الدعم اللامتناهي عن طريق شبكة العلاقات والخبرات	الانتشار الإقليمي والدولي	التركيز على التأثير والعائد الاجتماعي معًا	المبالغ الكبيرة بدون أيّ التزامات متعلقة بالأسهم
التحدي الرئيسي	متطلبات المتابعة والتقييم وجمع الأدلة	إدارة العلاقات المستهلكة للوقت	التدخل في الإدارة	متطلبات المتابعة والتقييم وجمع الأدلة	متطلبات الربح والضمانات

٣.٢ الاستثمار المؤثر – ما تريد الجهات الممولة أن يعرفه رواد الأعمال الاجتماعيين

في هذا السياق، يُحدّد مكان الشركة في نطاق رأس المال المبيّن في الشكل أدناه بحسب مستوى اهتمام الشركة المتممّ بتحقيق الأهداف المالية و/أو تحقيق التأثير. في الواقع، تقدّم الشركات المؤهّلة للحصول على الاستثمار المؤثر عائدات مالية تنافسية تأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة، مثل الشركات التقليدية، ولكن في الوقت نفسه تعتمد إلى تحقيق التأثير، من خلال المساهمة في إيجاد الحلول التي تُحدث تغييرًا إيجابيًا للأشخاص الأقل حظًا أو للبيئة.

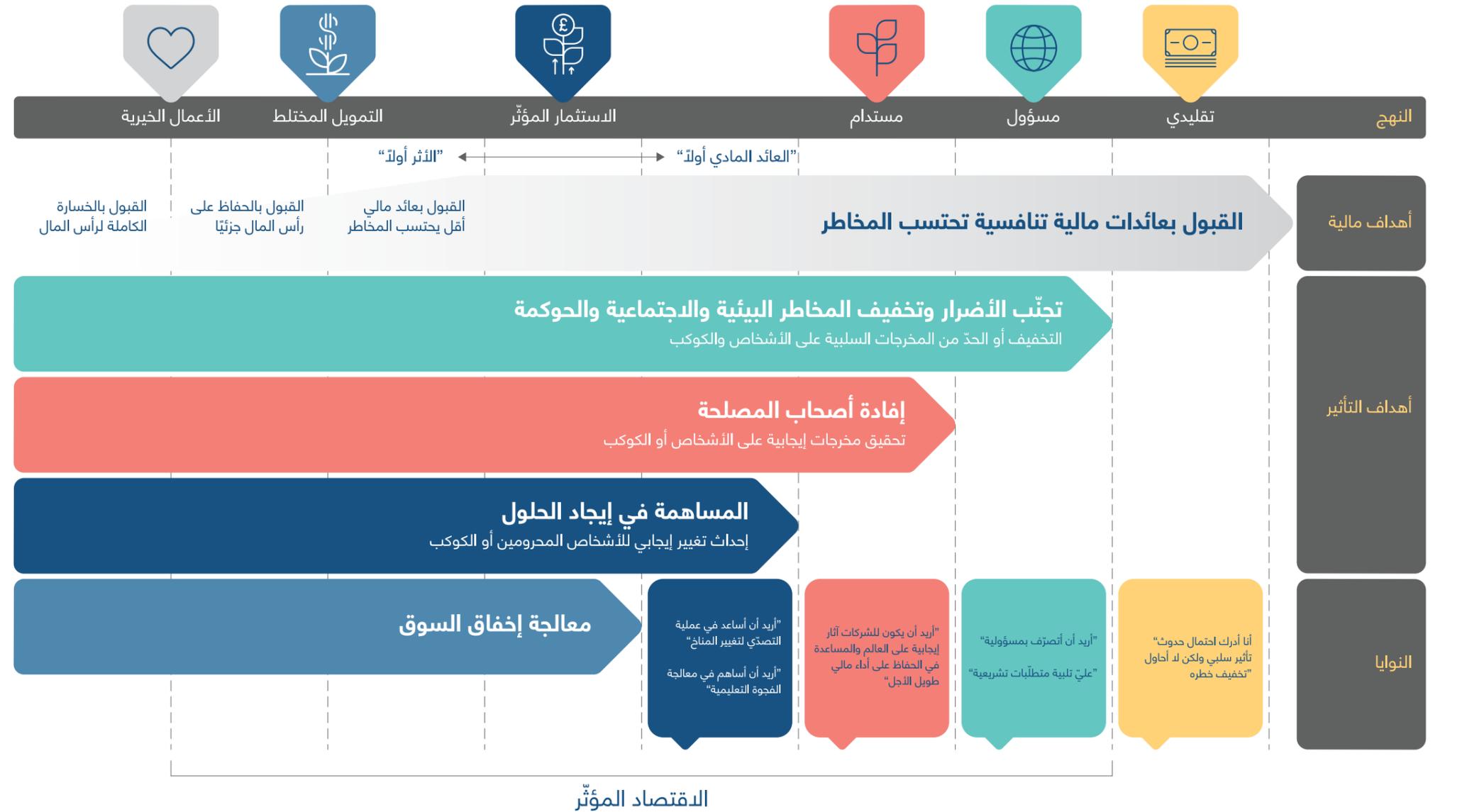
يشير الاستثمار المؤثر إلى الاستثمارات الهادفة إلى إحداث تأثير اجتماعي وبيئي إيجابي وقابل للقياس، إلى جانب توليد العائدات المالية. ولعلّ الفرق الأساسي الذي يميّز بين الاستثمار التقليدي والاستثمار المؤثر هو وضوح الأثر في الرسالة ونطاق العمل ومصفوفات القياس، والذي تشكّل جزءًا لا يتجزأ من خطة واستراتيجية عمل الشركات التي يجري الاستثمار فيها. علاوةً على ذلك، غالبًا ما يقبل المستثمرون المؤثرون عائد استثمار أقلّ من سعر السوق ويقدمون استثمارات متساهلة للشركات الاجتماعية. وبحسب تقرير أصدرته الشبكة العالمية للاستثمار المؤثر (GIIN)، يُقدّر مجموع الأصول الخاضعة للإدارة في الاستثمارات المؤثرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بحوالي ٣,٩ مليار دولار أمريكي في العام ٢٠٢١.

نطاق رأس المال

تنطبق معايير التأهل الموضحة أعلاه على بعض الشركات الاجتماعية المدوّرة للدخل وليس جميعها، إذ إنّ الشركات الاجتماعية تنقسم بدورها إلى أنواع مختلفة بحسب حجم الدخل الذي تدرّج وحجم الأرباح التي توزّعها (إن وُجدت)، على الشكل الآتي:

- الشركات الاجتماعية التي من المحتمل استدامتها؛ تولّد ما يزيد عن ٧٥٪ من دخلها من خلال عائدات التجارة أو رسوم الخدمات
- الشركات الاجتماعية التي تحقق نقطة التعادل؛ تولّد دخلها من عائدات التجارة أو رسوم الخدمات وتغطي تكاليفها بالكامل
- الشركات الاجتماعية المربحة؛ لديها فائض تُعيد استثماره و/أو توزّعه على حملة الأسهم

على سبيل المثال، غالبًا ما لا يكون من المؤكّد استدامة الشركات الاجتماعية التي تتصدّى لإخفاق السوق (على غرار تلك التي تقدّم خدمات التعليم والرعاية الصحيّة للمجتمعات المحرومة)، وبالتالي لا تكون هذه الشركات مؤهّلة للحصول على استثمار مؤثر. وتكون عادةً مصادر التمويل المختلطة، والتي تشمل المنح و/أو القروض بدون فوائد و/أو الاستثمارات بدون حصة في الشركة الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الشركات الاجتماعية. وفيما تكون غالبًا الشركات الاجتماعية المربحة الأكثر أهلية للحصول على الاستثمار المؤثر، قد تتمتع الشركات الاجتماعية عند نقطة التعادل أيضًا بهذه الأهلية، من خلال تحسين نماذج أعمالها بشكل أكبر.



مقابلة مع السيّد تامر الصلاح - المدير التنفيذي لـ Beyond Capital

Beyond Capital هي جهة فاعلة في مجال الاستثمار وريادة الأعمال في الأردن، وتتمتع بشبكة واسعة من العلاقات تستغلها في دعم مجموعة من ٤٢ شركة، عن طريق تشييك رواد الأعمال من جهة وآليات الدعم والمستثمرين والشبكات ذات الصلة من جهة أخرى، بهدف تزويد رواد الأعمال بإمكانية الوصول إلى رأس المال والإرشاد والمهارات والشراكات المحتملة.



متى تعتقد أنه من الأفضل لشركة اجتماعية ما التوجّه إلى رأس مال مُخاطر أو مستثمر ملاك؟
يشكّل المستثمرون الملائكة المصدر الأوّل الذي تلجأ إليه الشركات الاجتماعية التي تبحث عن الاستثمارات الأولى فيها. يساهم المستثمرون الملائكة في وضع الشركات الاجتماعية على المسار الصحيح، إذ يتيحون لها الفرصة لإثبات أنّ نماذجها مُجدية تجاريًا. كما قد يقدم هؤلاء معرفتهم، لا سيّما إذا كانوا خبراء في القطاع، وكذلك وقتهم وعلاقاتهم والاستفادة من شبكاتهم الخاصة لمساعدة الشركة الاجتماعية.

هذا في حين يتمّ استثمار معظم رؤوس الأموال المُخاطرة في مراحل لاحقة من تطور الشركة، بعد أن تكون الشركة الاجتماعية قد أثبتت فعالية نموذج أعمالها. فغالبًا ما يُراعي رأس المال المُخاطر الدعم الذي اكتسبته الشركة، ما يعني بشكل أساسي أداء الشركة في الماضي، وكيف قد يكون أدائها بعد ضخّ رؤوس الأموال فيها. في الحقيقة، ترغب رؤوس الأموال المُخاطرة برؤية نمو أو احتفاظ بالعملاء أو وقت أطول على المنصّات أو التجديد، من بين مؤشرات أخرى. فطالما أنّ بإمكان الشركة الاجتماعية الإثبات أنّ منتجها يحظى بشعبية وسط عملائها وأنّ قاعدة عملائها تنمو، ستكون مؤهلة للحصول على التمويل برأس المال المُخاطر.

إن كانت الفئات المستهدفة والمجتمعات التي تُقدّم لها الخدمات هي الدافع إلى إحداث التأثير وتوليد الإيرادات في نفس الوقت، وإن كانت المشكلة التي تحاول الشركة حلّها مشكلة اجتماعية أو بيئية، لن يؤديّ توسّع الشركة إلّا إلى زيادة التأثير.

في هذا السياق، إليكم مثال عن إحدى الشركات التي استثمرنا فيها مؤخرًا. تشتري هذه الشركة ملابس مستعملة أو متبرّعة بها وتجمعها لتُعيد بيعها في أماكن متعدّدة. وقد أنشأت الشركة علامة تجارية راقية وأخرى أقلّ تكلفة. تقدّم العلامة التجارية الأقلّ تكلفة تجربة تسوّق رائعة لعملائها الأقلّ حظًا، فيما تحافظ على سعر متوسط قيمته دولار أمريكي واحد أو أقلّ مقابل القطعة الواحدة. من وجهة نظر تجارية بحتة، ستكون نصيحتي لهم بألا يبيعوا قمصانًا بدولار واحد بما أنّ ذلك لا يدرّ للشركة الكثير من المال وليس إلّا مضيعة للوقت، فيُستحسن للشركة التركيز على العلامة التجارية الأخرى. ولكن في الحقيقة، إذا توقّفت الشركة عن القيام بذلك، ستخسر ميزتها وتصبح مجرد متجر يعيد بيع الملابس المستعملة كأيّ متجر آخر من هذا النوع، بدلًا من أن تكون علامة تجارية تُحدث تأثير عند بيع كلّ قطعة من الملابس. فإذا عمدت الشركة إلى إزالة عنصر التأثير، سيتوقّف نموّها وتراجع أرباحها.

في الحقيقة، تنمو هذه الشركة بسرعة كبيرة من ناحية الإيرادات ولكن ليس من ناحية الربحية. ومع ذلك، فقد حصلت على استثمار من رؤوس أموال مُخاطرة عديدة، وإن كانت رؤوس الأموال هذه ليست من النوع التقليدي. قد لا تنظر رؤوس الأموال المُخاطرة إلى جانب الأثر، ولكنّها تنظر بدون أيّ شكّ إلى الجانب المالي. لذا، يمكن القول إنّه، إذا شكّل تأثير الشركة الاجتماعية جزءًا لا يتجزأ من نموذج أعمال قابل للتوسّع، لا نكتريث إلى ما إذا كانت الشركة تخدم مجتمعًا أقلّ حظ أم مجتمع مُرمّقه.

ما هي الخصائص التي تبحث عنها Beyond Capital في الشركات الاجتماعية التي تمولها؟
نبحث عن شركات ناشئة ابتكارية قابلة للتوسّع وتضمّ فرق عمل مميزة. نركّز استثمارنا في شركات اجتماعية تتمتع بالجدوى الاقتصادية وإمكانيات النمو. نفضّل الاستثمار في شركات اجتماعية قد اكتسبت دعمًا من جهات أخرى مسبقًا، ويكون مؤسسوها على استعداد للنظر في الخطوات التالية التي على شركاتهم اتّخاذها للنمو. ونرغب في التعامل مع شركات اجتماعية تحقق التوازن بين الابتكار وقابلية التوسّع. بالطبع، نجبذ الارتباط بشركات مؤثرة، تُغيّر حياة الناس، ولكننا نعتبرها بالفعل كأيّ شركة أخرى إذ إنّها تُنافس كلّ شركة ناشئة موجودة سواء كانت تجارية أو غير ذلك.

هل يمكن للشركات الاجتماعية منافسة الشركات الناشئة العادية على الحصول على رأس المال المُخاطر؟

لا نعتبر أنّ وصف الشركة على أنّها شركة اجتماعية سيحدّ من إمكانية نموّها أو من قدرتها على توليد الإيرادات. فقد يكون لتلك الشركات هوامش ربح أقلّ، ولكنّها يمكن أن تكون، مع التوسّع، مُربحة كأيّ شركة ناشئة أخرى. فحتّى وإن كان نمو هذه الشركات أبطأ من غيرها، فهي تشكّل فرصًا استثمارية جيدة بالنسبة إلينا، إذا تمّعت بفريق قويّ وفكرة جيّدة ونمو سريع في قطاعها. وكوننا نحتاج إلى التنويع، لا يمكن أن يقتصر استثمارنا على أسرع الصناعات نموًا فحسب، على غرار صناعة التكنولوجيا المالية. فقد لا تنمو بعض الصناعات بسرعة كغيرها ولكن ذلك لا يعني أنّها لا تستحقّ الدعم.

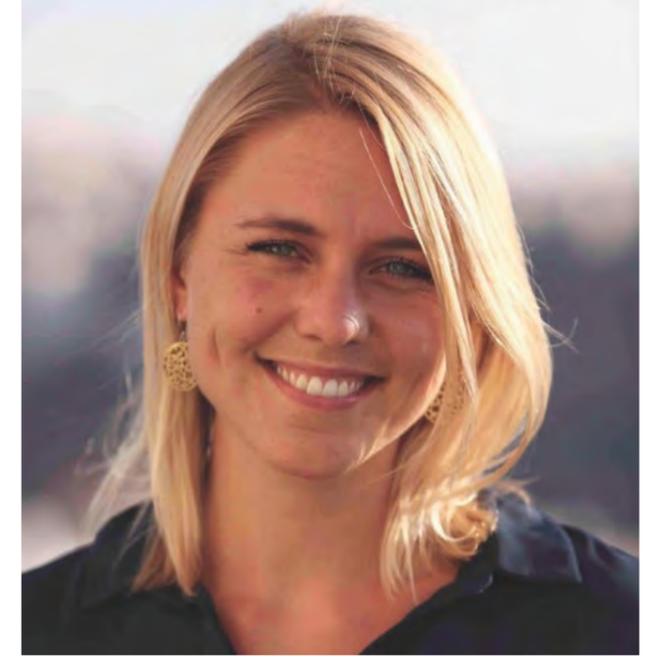
كيف يمكن للشركات الاجتماعية المحافظة على التأثير الذي تحقّقه فيما تتوسّع لتولّد إيرادات وربحية أكبر؟

كيف يمكن للشركات الاجتماعية الاستعداد للحصول على رأس المال المُخاطر؟
ينبغي أن تُثبت الشركات الاجتماعية للمستثمرين أنّها شركة فعليّة. فتحتاج رؤوس الأموال المُخاطرة إلى رؤية الوثائق المطلوبة والعقود المناسبة وآليات محاسبة ملائمة. باختصار، ترغب رؤوس الأموال المُخاطرة في رؤية شركة تؤدي أعمالها بكفاءة.

وكما هي الحال بالنسبة لأيّ شركة ناشئة أخرى، على الشركة الاجتماعية إثبات صلاحيتها أولًا. هل يحبّ العملاء المنتج؟ هل يرغبون فيه؟ هل تقدّم الشركة حلًا حقيقيًا للمشكلة؟ هل الشركة قابلة للتوسّع؟ فعند تقديم طلب للاستثمار، لا يجب أن يكون ذلك على الشكل التالي: "أودّ أن أطلب منك المال لأُحقق حلمي"، بل بالأحرى "أودّ أن أطلب منك المال لتنمية هذا الحلم".

علاوةً على ذلك، تدلّ طريقة تفاعل رواد الأعمال خلال السنة الأولى على الكثير، إذ تكون السنة الأولى عادةً مليئةً بالتحديات والقضايا والمشاكل، وقد تكون أفكارهم قد تغيّرت. في الواقع، يهتمّ المستثمرون بكيفية تعامل رواد الأعمال مع التحديات وكيفية استجابتهم لها.

مقابلة مع السيّدة ليتي ويلر، صندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين، المجلس الدنماركي للاجئين



ما دور صندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين وكيف يؤدي هذا الدور؟

تمّ إنشاء صندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين لتقديم القروض للشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة في مرحلة النمو، التي تُحدث تأثيرًا اجتماعيًا إيجابيًا على اللاجئين والمجتمعات المضيفة الضعيفة. في المرحلة الأولى، يُعنى صندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين بالشركات القائمة في الأردن وأوغندا، إذ يقدّم لها رأس المال الصّبور بأسعار استثنائية، بهدف دعم التأثير الذي يُحدثه القطاع الخاص. وبالإضافة إلى التمويل بالدين، يقدّم الصندوق المساعدة التقنية المصمّمة حسب احتياجات كلّ شركة، حول التأثير المتعلّق باللاجئين وتطوير الأعمال، لدعم الشركات في زيادة تأثيرها ورصده، فيما يدعم نمو أعمالها في الوقت نفسه.

وتتراوح مدّة العقد مع الشركات بين 3 إلى 5 سنوات فيما تتراوح قيمته بين 100,000 و 700,000 دولار أمريكي. نتوقّع أن نفقذ ما بين 10 إلى 15 استثمارًا بين الأردن وأوغندا. وتغطّي استراتيجية الاستثمار التي يتبنّاها صندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين أربعة مواضيع تأثير، وهي: العمل اللائق وقابلية التوظيف والشمول المالي وإمكانية الوصول إلى السلع والخدمات ذات الصلة.

وتكمن الاختلافات الأساسية بين التمويل من صندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين والقروض العادية من المصارف التجارية في أسعار الفائدة الميسّرة والربط بين سعر الفائدة وإنجاز أهداف التأثير المتّفق عليها مسبقًا - فيتمّ تخفيض سعر الفائدة بنسبة 1-2% بناءً على التأثير الذي تُنجزه الشركة.

ما هي الخصائص الرئيسية التي تبحثون عنها في الشركات التي تمولونها؟

في الحقيقة، نبحث عن شركات قائمة بالفعل (تعمل منذ 3 سنوات على الأقل) ذات قدرة قويّة على إحداث التأثير. ينبغي أيضًا أن تكون الشركات المُستهدفة مُربحةً أو قريبة على الأقل من تحقيق الربحية، وأن تكون تسعى إلى الحصول على التمويل بالقروض بهدف توسيع عملها. نتوقّع أن يكون التمويل على شكل النفقات الرأسمالية أو رأس المال العامل. علاوةً على ذلك، يتمنّع صندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين بالحيادية فيما يتعلّق باختيار القطاعات المُستثمر فيها، ولكننا ننظر عن كثب في القطاعات التالية، بسبب قدرتها على إحداث التأثير: القطاع الزراعي والقطاع الصناعي وقطاع تجهيز الأغذية وقطاع الملابس الجاهزة.

يتمنّع صندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين بمعايير صارمة متعلّقة بتقييم التأثير والاختيار، تسترشد بها عملية الاستثمار. كما نحرص على إيجاد الرابط بين تمويل الصندوق والتأثير الملموس المُتحقّق.

ما نوع المساعدة التقنية التي تقدّمونها إلى الشركات بهدف مساعدتها في التوسع أو سداد القروض؟

نجد خدمتين داخل مكون المساعدة التقنية التابع لصندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين، وهما: الخدمة الاستشارية حول التأثير المتعلّق باللاجئين وتطوير الأعمال.

تستفيد الخدمة الاستشارية حول التأثير المتعلّق باللاجئين، التي يقدّمها مكون المساعدة التقنية التابع لصندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين، من خبرتنا في

المجلس الدنماركي للاجئين في العمل عن كثب مع مجتمعات اللاجئين وتلبية احتياجاتها. ففي المرحلة المبكرة من عملية الاستثمار، نعمل عن كثب مع الشركات لوضع إطار للمساعدة التقنية، يرمي إلى تحديد المجالات التي يمكننا فيها مساعدة تلك الشركات على زيادة التأثير الذي تُحدثه. وقد يشتمل ذلك على المساعدة في إعداد الموظفين الجدد من مجتمع اللاجئين وفي دعم تطوير المهارات والتدريب وفي تسهيل توسيع الأعمال التجارية في المناطق التي تستضيف اللاجئين لتلبية احتياجات المجتمع. أمّا المساعدة في تطوير الأعمال، فتعنى بدعم الشركة لتنمية أنشطتها التجارية.

كيف يمكن للشركات الاجتماعية أن تحدّد أداة التمويل الأنسب لها؟

ينبغي أن تبحث الشركات عن شركاء على المدى الطويل، يتماشون مع رسالتها ويمكنهم إضافة القيمة ودعم توسيع أعمالها. أمّا نوع التمويل الذي ينبغي على الشركة الاجتماعية اختياره، فيعتمد على المرحلة التي تكون الشركة فيها وغايتها من طلب الاستثمار. قد يكون التمويل بالأسهم خيارًا مُكلفًا جدًّا لشركة ما، ولكن قد لا تتمتع هذه الشركة بالأهلية، من الناحية المالية، لاختيار التمويل بالدين.

أعتقد أنّه من المفيد بدء المحادثات مبكرًا لبناء الثقة وفهم الخطوات الهامّة لكلّ شكل من أشكال التمويل المختلفة. فحتّى ولو كانت الشركة لا تفكّر بالضرورة في التمويل بالقروض في الوقت الحالي، من الجيد بدء المحادثات معنا في وقت مبكر لنتمكّن من مشاركة ردود الفعل المباشرة فيما يتعلّق بإمكانيات التعاون في المستقبل.

يمنح صندوق الاستثمار الخاصّ باللاجئين قروضًا مرتبطة بالتأثير للشركات ذات التأثير كبير والتي تحقق نتائج ملموسة للاجئين والمجتمعات المضيفة، ويقدم كذلك المساعدة التقنية للشركات لتنمية تأثيرها في المجتمعات المحلية المتأثرة بالنزوح ويدعم التعليم والأدلة على التقاطع بين الاستثمار وتحقيق الأثر فيما يتعلّق باللاجئين. وبأتي هذا المشروع نتيجة تعاون بين المجلس الدنماركي للاجئين وشركة آي غرافيتي (iGravity)، وهي منظمة استثمار مؤثر سويسريّة، بهدف سدّ الفجوة بين المساعدة الإنسانية والاستثمار المؤثر.

٣. كيف يمكن إعداد الشركة الاجتماعية للاستثمار؟

١.٣ التحضر للاستثمار

لقد أشار رواد الأعمال الاجتماعيون، الذين جمعوا رأس المال ووسّعوا أعمالهم بنجاح، إلى الاستراتيجيات والإجراءات المُدرجة أدناه كعناصر أساسية لنجاحهم.

١ معرفة الأرقام التي تحققها

بهدف استقطاب المستثمرين، ينبغي إنشاء عرض محكم يتضمن الأرقام الرئيسية، على غرار معدلات اكتساب العملاء ومعدلات الاحتفاظ بهم، وكذلك اقتصاديات الوحدة.

٥ التنوع

تنوع خيارات التمويل والأشكال القانونية لتمكّن الشركات الاجتماعية من أن تتماشى، بشكل أفضل، مع السياق المحلي لكل دولة. وتجدر الإشارة إلى أنه من المهم أيضًا عدم الاعتماد على مصدر تمويل واحد حصريًا، مثل الاستثمار، ويجب أن يكون للشركات الاجتماعية مصادر دخل متعددة كما عليها، حيثما أمكن، التعاون مع المؤسسات والحكومات.

٩ اللجوء إلى التمويل المختلط

حقيق التوازن بين توجه الشركة الاجتماعية وأهدافها، من خلال إدارة المستثمرين المهتمين بالأثر والمستثمرين المهتمين بالربح في جدول حصص الملكية (cap table) الخاص بشركتك الاجتماعية.

٢ إثبات جودة نموذج العمل الذي تعتمده

يشير كل من التمتع بحدّ أدنى من العملاء الذين سبق وجربوا المنتج/الخدمة ويدفعون مقابل الحصول عليها وفهم اقتصاديات الوحدة الخاصة بك واختلافها عبر المناطق المختلفة، إلى أنّ نموذج العمل قد نجح في عملية الاختبار والتحقق من فاعليته، ما يوحي بثقة أكبر للمستثمرين.

٦ العناية في اختيار المستثمرين

يجب اختيار المستثمرين بعناية قبل الدخول في الشراكات، وكذلك النظر في سمعتهم في بيئة العمل. ينبغي أيضًا البحث عن المستثمرين بدقّة، من ناحية اهتماماتهم ومناطقهم ومحفظتهم الاستثمارية والمرحلة التي يدعمونها من مراحل دورة حياة الشركة الناشئة وما إذا كانوا يركّزون على الأثر أم لا، بهدف ضمان تواجد الاتساق بين المستثمرين والشركة الناشئة.

١٠ التعامل مع الممولين في مرحلة مبكرة

يُستحسن إقامة العلاقات مع ممولين متعددين وفهم احتياجاتهم وطلب الحصول على رأيهم، حتى قبل أن تصبح مستعدًا لجمع الأموال.

نصيحة!

يشكّل الحصول على المشورة القانونية أثناء العمل مع المستثمرين المحتملين على ورقة الشروط أمرًا حيويًا، لا سيّما بالنسبة للشركات الاجتماعية التي لا تمتلك الخبرة الكافية في التعامل مع الاستثمارات بشكل عام، ومع رأس المال المُخاطر بشكل خاص.

٤ دمج الخبرة التجارية وقياس الأثر

إظهار نموذج عمل قويّ والقدرة على قياس الأثر الذي يُحدثه.

٣ إظهار الأثر الذي تُحدثه

ويكون ذلك من خلال التمتع بأدوات مجدية وفعّالة من حيث التكلفة ومصمّمة تصميمًا جيدًا، من أجل قياس الأثر وتقديره ماليًا، على غرار عدد المستفيدين أو نسبة القوى العاملة من الذكور والإناث والربح وخسارة المنتج، وغيرها من الأمور الأخرى.

٧ اعتبار المنح آليّة لتقليل المخاطر للاستثمارات الرأسمالية

استخدام المنح بهدف تقليل أو إزالة المخاطر على الاستثمارات الرأسمالية، لا سيّما بالنسبة لصناديق الاستثمار التي لم تعمل مع أيّ شركة اجتماعية من قبل أو في القطاعات حيث عائد الاستثمار يتراكم على مدى دورات أطول.

٨ البدء بمالك الخاص

يساعد التمويل الذاتي والتمويل بواسطة العائلة والأصدقاء أو إعادة استثمار العائدات على تجنّب خسارة قدر كبير من حقوق الملكية بسرعة، كما يمنح المؤسس حريّة الحفاظ على التركيز على إحداث الأثر.

نصيحة!

يعرض جدول حصص الملكية جميع المعلومات التي تتعلق بتفاصيل ملكية الشركة وغالبًا ما تكون مفضّلة حسب الأسهم العادية أو نسب الملكية. كما يقدّم المعلومات حول فئات الأسهم المختلفة وأسماء أصحاب الأسهم وعدد الأسهم التي يملكها كلٌّ منهم وقيمة ملكيتهم. غالبًا ما تستخدم الشركات الناشئة جداول حصص الملكية بهدف تتبّع التغيّرات في الملكية واتخاذ القرارات الصائبة في ما يتعلّق بالاستثمار وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية.

٢.٣ ما الذي يبحث المستثمرون عنه في الشركات الاجتماعية؟

تمّ اقتباس القائمة التالية وتكييفها وملاءمتها مع سياق هذا المحتوى من القائمة الأصلية التي وضعتها Social Enterprise UK

الأشخاص في شركتك

- المهارات التي يتمتع بها مجلس الإدارة في المجالات الهامة على غرار الشؤون المالية والتسويق وتطوير الأعمال والموارد البشرية والشؤون القانونية.
- المهارات والخبرة التي يتمتع بها الموظفون الرئيسيين في الشركة وسائر الفريق.
- دور مجلس الإدارة وهيكله.
- مدى تنوع مجلس إدارة الشركة، من حيث الجنس والخلفية والمهارات وتمثيل المجتمع المحلي والأشخاص الذين يستخدمون الخدمات التي تقدمها الشركة.
- مستوى المهارات المالية والتجارية في الشركة.

طبيعة عملك وهوية عملائك

- مدى وضوحك بشأن المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- حجم السوق التي تستهدفها وإن كانت تنمو أو تتقلص.
- مدى استقرار أو تقلب السوق التي تستهدفها.
- مدى ربحية المنتجات والخدمات التي تقدمها، في الوقت الحالي، أو مدى الربح المحتمل في المستقبل.
- عدد عملائك وسماتهم.
- كيف تميّز نفسك عن منافسيك.
- مدى ارتباطك بالشبكات والشراكات المحلية أو الوطنية.
- الرؤى والمعلومات المتاحة حول السوق.

طريقة قيامك بالأعمال ومدى نجاحك فيها وكيفية تقييمك لأدائك

- مدى جودة علاقتك مع مجتمعك المحلي و/أو الأشخاص الذين يستخدمون خدماتك.
- أسلوبك في إدارة الأداء وقياس الأثر.
- مدى وضوح الرؤية حول الأثر الذي تسعى إلى تحقيقه.
- مدى قدرتك وتمتعك بالموارد والمهارات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية.
- تتبّع الانجازات.
- طريقة إبلاغك عن إنجازاتك والأثر الذي تُحدثه.
- نظرية التغيير والإطار المنطقي المتبعان.

طريقة إدارتك للشؤون المالية

- الأنظمة القائمة في شركتك لإدارة الشؤون المالية وإصدار التقارير.
- معرفتك للإجراءات والأنظمة المالية في الشركة.
- حالة التدفق النقدي في الشركة (الحالة في الماضي والحالة المتوقعة).
- جودة التقارير المالية التي تصدرها الشركة.
- اقتصاديات الوحدة (Unit Economics).
- معدّل الاحتفاظ بالعملاء.
- كيفية إدارة الأرباح وما إذا كان يتم توزيعها على أصحاب الأسهم أو إعادة استثمارها في الشركة.
- معدّل النمو على أساس شهري.

مقابلة مع السيّد أيمن بزارة، المدير التنفيذي لشركة Sprints



Sprints شركة ناشئة مصرية، تقدّم الحلّ المتكامل الأوّل لسدّ فجوة المواهب في مجال التكنولوجيا، من خلال تقديم رحلات تعلّم مخصّصة وضمان وظائف عالية الأجر ودعم النمو الوظيفي للخريجين.

يرجى وصف رحلتك في الحصول على التمويل لـ Sprints حتى هذا اليوم.

اقتصرت أوّل نشاط لجمع الأموال على عائلتي وأصدقائي، وعدد قليل من المستثمرين الملائكة، بالإضافة إلى أموالني الخاصة التي كنت قد استثمرتها لإطلاق المشروع. كانت مرحلة ما قبل التأسيس الدورة الرسمية الأولى للتمويل بالنسبة لنا، حيث تمكّننا من جمع ٢٦٠٠٠ دولار أمريكي. أمّا في مرحلة التأسيس، فقد اتبعنا نهج التمويل المختلط، فتمكّننا من تأمين ١,٢ مليون دولار أمريكي من مصادر عدّة اشتملت على عدد كبير من المستثمرين الملائكة من بين أمور

أخرى، بالإضافة إلى ٣ صناديق رأس مال مُخاطر. وأخيرًا، حصلنا على استثمار من صندوق تأثير، حيث التزمنا بتحقيق نواتج محددة، على غرار تعزيز مهارات عدد معيّن من الشباب، وتم دفع الأموال استنادًا إلى إنجاز هذه النواتج.

لقد اخترنا استراتيجية التمويل المختلط عمدًا، لا سيّما في مرحلة التأسيس، لنتمكّن من تحقيق التوازن بين عملنا وأهدافنا الاجتماعية. فبذلك، يتمّ تعويض أيّ ضغط مالي يمارسه المستثمرون بالتزاماتنا الاجتماعية إزاء صناديق التأثير.

هل يمكنك وصف تجربتك مع صناديق التأثير؟

ما يجذبني إلى اللجوء إلى صناديق التأثير هو أنّ هذه الصناديق تسمح لك بمواصلة العمل على نموذج عملك. فتدعم الإيرادات التي تولدها، مهما كانت، وفي بعض الأحيان تقدم مثلها في شكل تمويل. فعلى سبيل المثال، ألزمتنا "صندوق التحدّي لتوظيف الشباب" باستثمار أموالنا الخاصة، للمساهمة بالمبلغ نفسه كصندوق. ويؤدي ذلك إلى إرغام الشركة الاجتماعية على تطوير نموذج عمل متّسم بالاستدامة وعلى توليد الإيرادات. وتعدّ صناديق التأثير مثالية للشركات الاجتماعية، حيث الربحية ضرورية للاستمرار، مع تحقيق التوازن، في الوقت نفسه، بين الربحية المُشار إليها والأثر الذي تسعى الشركة الاجتماعية إلى تحقيقه.

ولكن مع ذلك، يُعدّ من الصعب إدارة صناديق التأثير، بسبب الاختلاف بين التفكير الموجّه نحو التنمية التفكير الموجّه نحو الأعمال التجارية. فنحن ننظر إلى الفرصة والنمو والأثر الذي نحققه، غير أنّ المتبرّعين والجهات المانحة تبحث عن أدلة التنفيذ وعن الإجراءات الواجب اتّباعها، مما يستهلك في معظم الأحيان كثير من الوقت والموارد.

كيف تسير تجربتك مع المستثمرين الملائكة وصناديق رأس المال المُخاطر؟

نعند مقارنة المستثمرين الملائكة بصناديق رأس المال المُخاطر، يمكن القول إنّ المستثمرين الملائكة أكثر مرونة وأكثر دعمًا بكثير، لا سيّما في مراحل الشركة الأولى. كما أنّ هؤلاء المستثمرين أفرادٌ ناجحون، يتمتّعون بعلاقات جيّدة ويؤمنون بالعمل الذي تقوم به، ما يجعلهم مفيدون لك للغاية. نتواصل معهم على أساس شهري وربع سنوي، حيث نتشارك احتياجاتنا ونطلب المساعدة منهم. وبالفعل، يقوم العديد منهم بمساعدتنا بشكل استباقي. ولكن أعتقد أنّ تركيزنا في المستقبل سينصبّ بشكل أساسي على صناديق التأثير وصناديق رأس المال المُخاطر إذ يمكنها تأمين أموال بقيمة أكبر.

ما هي الدروس الرئيسية التي تعلّمتها بشأن الاستعداد لجولة استثمار؟

أعتقد أنّه يجب دومًا المبالغة بالتحضير لعرض المشروع؛ في الواقع، عرض المشروع الحالي الخاص بنا هو النسخة رقم ١٠٠ وأكثر، ونقوم بتحسينه باستمرار. لقد تعلّمت الكثير فيما يتعلّق بعرض المشاريع. ففي البداية، كنت أحاول قول كلّ شيء ولكنني تعلّمت، بالطريقة الصعبة، أنّه من الأفضل أن يكون العرض كإعلان تشويقي. فيجب أن تنتظر أن يطرح الجمهور السؤال ومن ثمّ يأتي دورك في الكلام؛ لا تفصح عن كلّ شيء مرة واحدة إذ إنّ ذلك يُربك المستمع.

هذا في حين يكمن الجزء الأهمّ - وقلّة قليلة من الناس تدرك ذلك - في أنّ ما يُقنع المستثمرين فعلاً ليس نموذج العمل ولا عرض المشروع الذي تقدّمه، وإثما جزء الأسئلة والأجوبة، حيث يتلخّص كلّ شيء. فيتعيّن عليك إظهار شغفك وقدراتك، وتقديم أجوبة شافية لأسئلة المستثمرين المحتملين. وعندما لا

تملك الجواب، عليك قول ذلك بصراحة والتأكيد أنّه سيتمّ اكتشاف الجواب خلال الرحلة. كما أنّه من المهمّ جدًّا إشراك الفريق، إذ إنّ الرحلة ليست فردية. ينبغي أن تدرك الأرقام التي تحققها شركتك وتجهزها، على غرار اقتصاديات الوحدة وتكلفة اكتساب العملاء ومعدّل النمو على أساس شهري وأساس ربع سنوي، وغيرها من الأرقام الأخرى. فكلّما نمت شركتك، كلّمّا اتّخذت الأسئلة طابعًا تقنيًا أكثر وأصبحت أكثر تعقيدًا، وعليك أن تكون مستعدًا.

علام ترتكز عملية اختيار المستثمرين التي تتبّعها؟

من المهمّ جدًّا أن تختار المستثمرين بالتأني نفسه الذي يبذلونه بدورهم لاختيارك. وبهدف معرفة المزيد حول المستثمرين المحتملين، أعتد شخصيًا، بشكل أساسي، على شبكة علاقاتي. فقبل اختيار أيّ مستثمر أو صندوق لجدول حصص الملكية الخاص بالشركة، ألجأ قبل أي شيء إلى الشركات الناشئة التي كان قد استثمر فيها هؤلاء المستثمرون من قبل. كما أتواصل أيضًا مع الأشخاص العاملين في الصندوق أو مع الشركاء الإداريين السابقين. يشكّل ذلك جزءًا سريعًا من التحقيق اللازم، وفي معظم الحالات، نتمكّن من الحصول على معلومات قيّمة جدًّا.

ما هي التحدّيات التي واجهتها خلال رحلة الحصول على الاستثمارات؟

لعلّ التحدّي الأصعب كان ورقة الشروط أو العقد الذي وقّعناه مع كلّ من المستثمرين، إذ إنّنا لدينا الآن أنواع مختلفة من المستثمرين، ولكلّ منهم ورقة شروط خاصّة به. فكانت هناك مناقشات عديدة حول كلّ شرط من الشروط، لا سيّما أنّني كنت أخوض هذه العملية للمرة الأولى، ولم يكن لديّ مستشار قانوني. ينبغي أن تثقّف نفسك قانونيًا، لأنّه بمجرد توقيع العقد، لا مجال للتراجع.

٤. ما هو الدور الذي تؤديه هياكل دعم ريادة الأعمال الاجتماعية في جعل الشركات الاجتماعية مستعدة للاستثمار

١.٤ سدّ الفجوات – كيف يمكن أن تدعم هياكل الدعم الشركات الاجتماعية بشكل أفضل؟

نصيحة!

يتسم إمداد الشركات الاجتماعية بالتمويل بأهمية كبرى، ولكنّه لا يكون دومًا كافيًا لتحقيق النمو؛ بل ينبغي أن يكون مصحوبًا بتقديم مساعدة تقنية مناسبة ومكيفة وكذلك بدعم إداري وإدارة للأثر.

تصميم دعم مكيف

يهدف حصول المزيد من الشركات الاجتماعية ذات الإمكانيات العالية والحلول المبتكرة للمشاكل الاجتماعية على الفرص والمعرفة والشبكات، ينبغي وضع معايير قابلة للتكيف لاختيار الشركات الاجتماعية، تكون مخصصة ومتجاوبة مع مواقعها الجغرافية وخلفيات مؤسسيها وإمكاناتها للنمو.

تقديم الوعي والمشورة القانونيين

لا بدّ من مساعدة الشركات الاجتماعية في الانتقال لتصبح مسجلة رسميًا، مما يشكّل مجازفة كبيرة بالنسبة إلى العديد من هذه الشركات. ويُعزى ذلك إلى التداعيات القانونية والمالية وإلى حالة عدم اليقين المحيطة باختيار الشكل القانوني، نظرًا لغياب شكل قانوني مخصص للشركات الاجتماعية في معظم البلاد العربية. ويشتمل ذلك على إعلام الشركات الاجتماعية بالتغييرات التي تلحق بالقوانين المعمول بها والتي قد تؤثر عليها.

تثقيف جهات فاعلة جديدة

يلعب استقطاب جهات فاعلة جديدة إلى مجال ريادة الأعمال الاجتماعية دور أساسي من أجل توسيع نطاق مصادر التمويل المتاحة للشركات الاجتماعية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تثقيف المستثمرين التجاريين ليصبحوا مستثمرين مؤثرين.
- إعادة توجيه صناديق المسؤولية المجتمعية للشركات نحو تمويل الشركات الاجتماعية.
- العمل مع أفراد أو منظمات مهتمة بمجال التأثير والتنمية وتعريفها على مفهوم الاستثمار المؤثر.

تحديد حجم السوق

يشكّل حجم السوق أحد أهمّ العوامل التي ينظر فيها المستثمرون عندما يتخذون القرارات المتعلقة بالاستثمار، فيما تجد معظم الشركات الاجتماعية صعوبة في تقديم تقدير موثوق لحجم السوق الخاص بقطاع عملها.

تقديم دعم مخصص

تختلف الشركات الاجتماعية بطرق متعددة، بما في ذلك توجّها نحو الربح أو نحو التأثير كجوانب أساسية من النموذج الذي تتبّعه ومرحلة النمو التي تكون فيها وقطاع عملها. بالتالي، تتطلّب هذه الشركات تدخلات تتسم بقدر أكبر من التخصيص لتلبية احتياجاتها، لا سيّما أنّها قد تتمتع أيضًا بمستويات مختلفة من المعرفة والخبرة في مجالات رئيسية مثل قياس التأثير وتصميم نموذج العمل وقابلية التوسع، وذلك استنادًا إلى خلفيات مؤسسيها.

قياس الأثر

تفتقر العديد من الشركات الاجتماعية إلى الخبرة والموارد اللازمة لجمع البيانات الضرورية ورصدها وتحليلها خلال دورة حياة مشروع/منتج ما. بالتالي، يتسم تحديد أدوات ونماذج مجدية وفعّالة من حيث التكلفة ومصممة تصميمًا جيدًا لقياس الأثر بأهمية بالغة، لكلّ من تحسين نماذج الشركات الاجتماعية وعملياتها من جهة، وقدرتها على نقل الأثر الذي تُحدثه إلى الممولين بصورة كميّة.

تقييم الأثر بشكل مالي

يشكّل الافتقار، على الصعيدين الوطني والإقليمي، إلى الممارسات والدراية فيما يتعلّق بتقييم الأثر بشكل مالي وبالتالي مقارنته بالأرباح التقليدية. ويعد هذا أحد أهمّ مجالات التطوير الأساسية لبرامج دعم الشركات الاجتماعية. فعلى الرغم من أنّ معظم الشركات الاجتماعية وهياكل دعم ريادة الأعمال الاجتماعية تحدد الأثر في الوقت الحالي من خلال مؤشرات مثل عدد فرص العمل التي تمّ خلقها ومعدّل مشاركة النساء، غير أنّها تفتقر إلى القدرة على ترجمة هذه الأرقام إلى تقديرات مالية.



SPRINTS

شركة اجتماعية مصرية تدعم الشباب في الحصول على وظائف في المجالات المتعلقة بالتكنولوجيا، من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الدورات في مجال تكنولوجيا التعليم، بما في ذلك تطوير البرمجيات والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني. وتدعم الشركة الشباب المحرومين أيضًا من خلال إتاحة الخيار لهم بسداد رسوم التدريب بعد أن يتمّ توظيفهم بنجاح.

٢.٤ إنشاء جيل من الشركات الاجتماعية القابلة للاستثمار: ما هو دور الجهات الممولة في دعم الشركات الاجتماعية الناشئة؟

الانفتاح على نماذج عمل جديدة والمغامرة في مجالات ناشئة وقضايا اجتماعية جديدة، على غرار دعم الهجرة واللجئين، مقارنةً مع الممارسات القائمة منذ وقت طويل، مثل التعليم والتوظيف والتكنولوجيا، حيث تراكمت الأدلة المتعلقة بعائد الاستثمار مع مرور الوقت.

خلق دورات استثمار أطول (من ٥ أعوام على الأقل) تمنح الشركات الاجتماعية الوقت اللازم لبناء نماذجها واختبارها قبل تقييم عائد الاستثمار فيها. وينطبق ذلك بشكل خاص على الشركات الاجتماعية التي تتعامل مع مسائل مجتمعية معقدة أو تعمل في صناعات متقدمة، مثل قطاع التصنيع.

تقديم تمويل مخصص لقطاعات معينة ومساعدة تقنية ودورات استثمار مصممة خصيصًا لكل قطاع، تلبي الاحتياجات القطاعية المحددة لكل شركة؛ على سبيل المثال، قطاع البيئة وقطاع التصنيع.

تقليص حجم متطلبات القروض وخفض سعر الفائدة للشركات الاجتماعية، ولرؤاد الأعمال من النساء بشكل خاص. وتشكل أشكال الضمان والصناديق المشتركة آليات لإزالة المخاطر، يمكن أن تساعد المستثمرين على تقليل المخاطر المتوقعة، ورؤاد الأعمال الاجتماعيين على التغلب على نقص الضمانات.

الاستثمار بناءً على الخصائص الجغرافية لكل سوق. يتمتع كل سوق في المنطقة بطبيعة فريدة خاصة، فيتطلب بالتالي استثمارًا وبرامج دعم مخصصة. وتفرض بعض الأسواق، في لبنان والأردن مثلاً، على الشركات الاجتماعية النظر في التوسع إلى أبعد من مجتمعاتها المحلية في وقت مبكر جدًا، وذلك بسبب صغر حجم السوق. بالتالي، تتطلب الشركات الاجتماعية في هذه الدول استثمارات أكبر في مراحل أبكر، على عكس توقعات المستثمرين.

تقديم رأس مال صبور أكثر، يتيح للشركات الاجتماعية وقتًا أطول لتحقيق عائد الاستثمار المنشود ويسمح بالسداد على فترات أطول (تتراوح مدتها بين ٥ و ١٠ أعوام).

مقابلة مع السيّد كريم سمرة، المؤسس والمدير التنفيذي لشركة Changelabs



Changelabs هي مسرّعة أعمال تركز على الأثر وتقدم خدماتها في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا. تقوم Changelabs بتطوير برامج ريادة أعمال مؤثرة، مبتكرة وحديثة، للشركات الناشئة والشركات قيد التوسّع تركّز على المخرجات المالية والاجتماعية بشكل أساسي. وتضمّ محفظة تشاينج لابرز أكثر من ٢٠٠ شركة ناشئة قامت بتسريعها و١١ مليون دولار أمريكي قيمة الاستثمارات المقدمة والأخرى قيد التفاوض.

ما نوع الدعم الذي تقدّمه للشركات الاجتماعية؟

نعتبر أنفسنا بناءً لنظم بيئية الأعمال. تتراوح برامجنا بين برنامج تدريب لمدة يومين إلى حاضنات لمدة سنة أشهر، ينتهي معظمها بالجمع بين المستثمرين والشركات الناشئة. ونقوم في شركتنا بإنشاء مناهج قائمة على المخرجات في 5 أو 6 مجالات أساسية نعتقد أنّها مهمة لكلّ شركة ناشئة، على سبيل المثال، مجالات جمع التبرعات، والمبيعات والتسويق، والاتصال،

وتطوير المنتجات والتكنولوجيا، وغيرهم. ويعتمد تنفيذ المناهج على ما إذا كانت الشركات الاجتماعية في مرحلة الفكرة أو مرحلة التوسّع. ثم وفي وقت لاحق، نقوم بإضافة دعم متعلّق بموضوع محدد، على غرار التكنولوجيا المالية أو التكنولوجيا الخضراء، وغيرها.

ما هي الخصائص التي تبحث عنها في الشركات الاجتماعية التي تمولها؟

لا نعمل إلاّ مع الشركات التي تسعى إلى تحسين المخرجات المتعلّقة بالعملاء والمجتمع المحلي. نبحث عن شركات اجتماعية من صناعات وفي مراحل مختلفة. وتختلف معايير التقييم الخاصة بنا بحسب البرنامج، ولكن بشكل عام، تشتمل هذه المعايير على ما يلي:

- كيف تساهم الشركة الاجتماعية في تحسين المخرجات للعملاء والمجتمع المحلي.
- التماسي مع موضوع البرنامج.
- الجدوى التقنية والمالية.
- قوّة الفريق وخلفيته.
- قابلية التوسّع، أو قدرة الفكرة على التوسّع خارج المنطقة التجريبية الأولى.

كيف تقدّم الشركة المساعدة للشركات الاجتماعية في تحقيق التوازن بين إحداث الأثر والاستمرار كشركات مستقرة ومربحة تجاريًا؟

يكمن هدفنا ومعيّارنا الرئيسي في تصميم الشركات الاجتماعية، قبل كلّ شيء، كشركات هادفة للربح. في الواقع، نحن لا نؤمن بإنشاء معايير منفصلة أو مختلفة للشركات الاجتماعية. فتمثّل الشركات التي تلبّي معاييرنا في تلك التي يُحدث منتجها/خدماتها ونجاحه تأثيرًا جوهريًا خلال هذه العملية. نتيجة لذلك، كلّما ازدادت ربحية الشركة، كان الأثر أكبر. لذلك،

نعتقد أنّ هذه الأمور هي، أو يجب أن تكون، متماشية تمامًا.

ما هي أبرز التحدّيات التي تواجهها الشركات الاجتماعية أثناء رحلة الاستعداد للاستثمار الخاصة بها؟

نواجه أبرز التحدّيات عندما تعتبر الشركات الاجتماعية نفسها أو تتصرّف على أنّها منظمات غير حكومية بدلاً من شركات. ومن التحدّيات كذلك القدرة على تصميم نماذج عمل متينة والتحقّق من كلّ وحدات بنائها مثل فريق مؤسس قويّ ومنتج يعالج فجوة واضحة في السوق وجانب فريد للحلّ المُقدم مقارنةً مع المنافسين وفهم جيد للسوق المستهدف. كما تجد الشركات صعوبة في سرد قصة استثمار مقنعة أو في تقديم عرض قوي للمشروع والتواصل مع المستثمرين والإجابة عن أسئلتهم. كما تجد صعوبات في تحديد الأداة المالية المناسبة الواجب استخدامها. ويمكن معالجة هذه التحدّيات من خلال سدّ الفجوات في وحدات بناء نموذج العمل الرئيسية وفي إتقان عرض المشاريع على المستثمرين وفي فهم الوقت الأنسب للتواصل مع كلّ نوع من أنواع المستثمرين.

متى يجب أن تسعى الشركة الاجتماعية إلى الحصول على التمويل بالأسهم ومتى يجب أن تسعى إلى الحصول على التمويل بالدين؟

يكون التمويل بالدين عادةً أسهل في الحصول عليه من قبل الشركات قيد التوسّع مقارنةً بالشركات الناشئة. أمّا بالنسبة للشركات الاجتماعية ذات الإيرادات المتكررة، فيشكّل التمويل بالدين وبديون المغامرة خيارات ممكنة. كما يشكّل تخصيص أو تمويل الذمم المدينة خيارًا مناسبًا للشركات الاجتماعية ذات قاعدة العملاء الواسعة. إضافةً إلى ذلك، تشهد

المنطقة لجوءًا أكثر فأكثر إلى الاستثمارات الخيرية، التي تشمل تقديم بعض العائدات المذكورة أو تقديم عائد أقلّ قيمة بعض الشيء، من جانب الشركات الاجتماعية التي قد لا تكون مؤهلة للحصول على التمويل برأس المال المُخاطر. فتشكّل الاستثمارات الخيرية خيارًا أكثر صبرًا للشركات الاجتماعية كما قد تشكّل الوسيلة الأنسب للشركات الناجحة ولكنها لا تقدّم العائدات الضخمة التي يطلبها رأس المال المُخاطر.



صورة التقطت من قبل ChangeLabs



ALSARO COOPERATIVE

تسعى جمعية السرو التعاونية الأردنية إلى خلق فرص تُدر الدخل وفرص العمل اللائق لأعضائها في مجال إنتاج زيت الزيتون وتجهيزه. كما تسعى الجمعية إلى تحسين جودة المنتجات لجعلها تستوفي المعايير الدولية وتوسيع نطاق وصولها إلى الأسواق.



ROBOTNA

تسعى Robotna، وهي شركة اجتماعية أردنية، إلى تعزيز مهارات الشباب المعرفية والعلمية ونشر المعرفة حول العلوم، على غرار الذكاء الاصطناعي والبرمجة والروبوتات، من خلال دمج تلك المجالات مع المواد الأكاديمية. وتقدم شركة Robotna برامج تدريبية في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات للتلاميذ والمعلمين من المجتمعات المحلية الأردنية ومجتمعات اللاجئين والمهاجرين.



صورة التقطت من قبل Threads of Hope



٠٢

كيفية قياس الأثر
الاجتماعي وإدارته

المحتوى

١. ما معنى الأثر الاجتماعي؟
٢. ما معنى قياس الأثر الاجتماعي؟
٣. أهمية قياس الأثر
٤. المبادئ الاسترشادية لقياس الأثر وإدارته
٥. خطوات قياس الأثر وإدارته
٦. قياس الأثر وإدارته لرواد الأعمال
٧. موارد وأدوات لقياس الأثر وإدارته

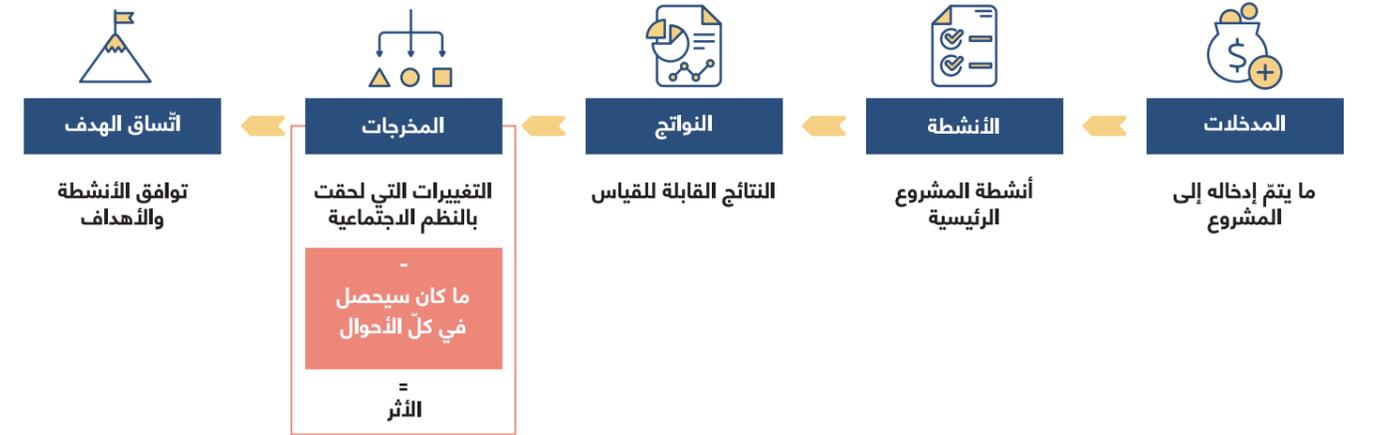
١. ما معنى الأثر الاجتماعي؟

يرتبط مفهوم الأثر الاجتماعي في المقام الأول وبشكل مباشر بالقيمة الاجتماعية التي تولدها الشركات والمؤسسات. فعلى الرغم من أن كل الشركات تولد أثرًا اجتماعيًا، إلا أن المنظمات غير الهادفة للربح والشركات الاجتماعية تهدف صراحةً إلى خلق قيمة اجتماعية معينة عن طريق معالجة التحديات الاجتماعية و/أو البيئية. وبالتالي، يُتوقع منها إحداث أثر اجتماعي.

ويُحدّد الأثر الاجتماعي استنادًا إلى أربعة عناصر، وهي:

- ◀ القيمة التي تنتج عن نشاط شخص أو جهة ما
- ◀ الأثر الذي قد ينطوي على آثار إيجابية وسلبية
- ◀ القيمة التي يختبرها المستفيدون والأشخاص المتأثرون الآخرون
- ◀ الأثر الذي يتمّ تقييمه مقارنةً بمعيار مرجعي إما كان الوضع سيكون عليه في غياب النشاط المقترح

سلسلة قيمة الأثر



YADAWEE

تقدم Yadawee، وهي شركة اجتماعية مصرية، دورات تدريبية للنساء الحرفيات من الخلفيات المحرومة في مصر - بما في ذلك النساء من مجتمعات اللاجئين والمهاجرين - على الحرف اليدوية الأصلية باستخدام المواد المحلية. من خلال بيع المنتجات في الأسواق المحلية والدولية، تسمح شركة Yadawee للنساء بكسب دخل كريم وثابت لدعم عائلتهن.

٢. ما معنى قياس الأثر الاجتماعي؟

يشير قياس الأثر وإدارته إلى العملية التي تتمكّن الشركة من خلالها من تحديد أثرها على الفئات المستهدفة وتتبعه ورصده وتقييمه والإبلاغ عنه. وتنطوي العملية على تقييم التغييرات الحاصلة على مستوى العافية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الناتجة عن أنشطة محددة، سواء كان ذلك خلال تنفيذها أم بعده، وتوفّر نظرةً ثاقبةً في الأثر المرتبط بالأنشطة التي تقوم بها الشركة الاجتماعية. وتجدر الإشارة إلى أنّ عملية قياس الأثر وإدارته تتجاوز تقييم النتائج الفورية لتضمّ المخرجات طويلة الأجل، على غرار التغييرات التي قد تلحق بالمعرفة والمهارات والمواقف والسلوك، لضمان تحقيق الشركات الاجتماعية لأهدافها المنشودة. علاوةً على ذلك، تمكّن عملية قياس الأثر وإدارته الشركات الاجتماعية من اكتشاف النتائج غير المقصودة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، التي تولّدها أنشطتها.

٣. أهمية قياس الأثر

تسمح عملية قياس الأثر وإدارته للشركات الاجتماعية بإظهار أثرها وتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الاستثمارات الاستراتيجية وتأمينها. بعبارة أخرى، تضمن هذه العملية استدامة الشركة في المستقبل. ففي الواقع، تقدّم الشركات الاجتماعية عن طريق قياس الأثر وإدارته دليلاً على الأثر الذي تُحدثه للأطراف المعنية، مثل العملاء والمستثمرين والمانحين، وتتمكّن من عرضه والإعلان عنه، فتكتسب شرعية ومصداقية من مستخدميها والمستثمرين فيها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي اللجوء إلى عملية قياس الأثر وإدارته لتوجيه الأهداف والغايات التنظيمية وتحديثها ورصدها، وكذلك لاتخاذ قرارات أفضل من أجل تحسين الأداء.

٤. المبادئ الاسترشادية لقياس الأثر وإدارته

- ◀ الشفافية والمساءلة
- ◀ المصداقية والملاءمة (ينبغي جمع المعلومات المقدّمة وتحليلها والإبلاغ عنها مع المحافظة على جودتها وقابلية التحقق منها)
- ◀ الدقّة (معلومات دقيقة ومفصّلة) والوضوح (معلومات مفهومة ويمكن الوصول إليها)
- ◀ قابلية المقارنة والاتّساق (ينبغي أن تُمكن المعلومات من تحليل أداء الشركة مع الوقت، بالمقارنة مع الشركات الاجتماعية الأخرى + تقييم واضح للمفاضلات والفوائد التي تولّدها الأنشطة)
- ◀ التعاون (على الصعيدين الداخلي والخارجي)
- ◀ التوقيت (تقديم التقارير الدورية)

* Beyond Group (٢٠٢٠)، دليل لقياس الأثر الاجتماعي [غير منشور]

ومن الضروري أن تحرص الشركات الاجتماعية على أن يبقى عملها متّسقاً مع رسالتها وأهدافها من جهة، ومع احتياجات الفئة المستهدفة والمجتمع الأوسع وأولوياتهما من جهة أخرى. وينطبق ذلك بشكل خاص على الشركات الاجتماعية التي تعمل مع الفئات المستضعفة، مثل النساء والمهاجرين واللجئين، والذين يصعب عليهم تحقيق أهدافهم إذ غالباً ما يواجهون عقبات ممنهجة تحدّ من إمكانية وصولهم إلى الموارد والفرص.

بناءً على ذلك، لا تكمن قيمة عملية قياس الأثر وإدارته في الشركات الاجتماعية في تحديد نتائج العمليات وتتبعها مع الوقت فحسب. ففي الواقع، يساعد جمع البيانات المناسبة - التي توجّه قرارات الشركات الاجتماعية الاستراتيجية والتشغيلية - على القيام بما يلي:

- ◀ تحسين تصميم المنتجات والخدمات والأنشطة القائمة.
- ◀ توسيع نطاق المنتجات والخدمات والأنشطة الناجحة، أي التي تعمل بشكل جيّد.
- ◀ استبدال ما لم ينجح بأفكار جديدة.
- ◀ تطوير الشراكات الاستراتيجية لتعزيز الأثر.
- ◀ إنشاء نماذج عمل أكثر استدامة ووضع أهداف يمكن تحقيقها.

5. خطوات قياس الأثر وإدارته

تسمح هذه العملية، التي تنقسم إلى أربع خطوات، للشركات بتضمين عملية قياس الأثر وإدارته بشكل منهجي في عملياتها الأساسية وبالاسترشاد بمخرجات عملية القياس في مختلف قراراتها الاستراتيجية والتشغيلية، ولتتمكّن من اتخاذ القرارات المستنيرة وتحقيق أهدافها التأثيرية.



التعزيز - تمكّن هذه الخطوة الأخيرة الشركات الاجتماعية من دمج أهداف خلق الأثر والقرارات القائمة على البيانات بشكل كامل في أعلى مستويات الحوكمة داخل منظماتها. فتسمح لها بإعادة تقييم التزامها بإدارة الأثر مع التطور المستمر للسياق المحيط.

التحسين - تقوم الشركات الاجتماعية من خلال هذه الخطوة، باستخدام البيانات التي تمّ جمعها والنتائج التي تمّ التوصل إليها لتوجيه عملية صنع القرار، بينما تفكر مليًا في فعالية استراتيجيتها ومنتجاتها وخدماتها وتنظر في التغييرات المحتملة التي قد تولّد قيمة أكبر للفئات المستهدفة.

الدمج - تركّز هذه الخطوة على دمج استراتيجية الأثر وعناصرها المختلفة في أنشطة الشركة وقراراتها اليومية. ويضمن تطوير عقلية "صنع القرار القائم على البيانات" أن تكون القرارات المتخذة مستنيرة وفعّالة، فيما يؤدي تطوير عقلية "التفكير في الأثر" إلى إلهام الشركة للتوصل إلى أفكار لتحسين عملها وتطويره بهدف تعظيم أثرها.

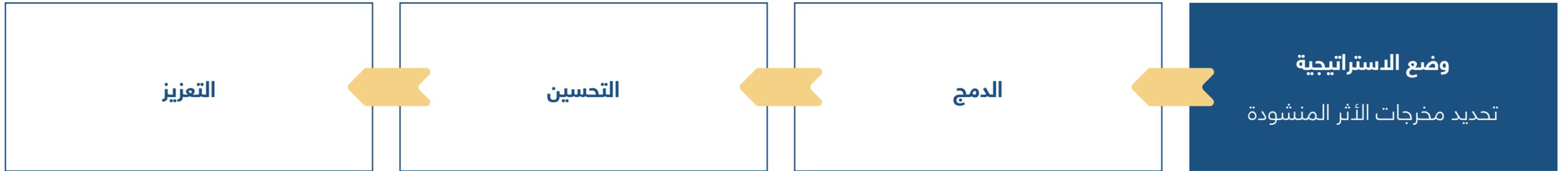
وضع استراتيجية الأثر - تشكّل استراتيجية الأثر خطة منظمة تمكّن الشركة من تحديد أثرها الاجتماعي والبيئي الإيجابي المطلوب وخلق قياسه. وتهدف هذه الخطوة إلى السماح للشركة الاجتماعية بأن يكون لديها استراتيجية تأثير موجزة وفعّالة، تتسق مع قيمها وأهدافها وتلبي، في الوقت نفسه، احتياجات الفئات المستهدفة بشكل فعّال.



صورة التقطت من قبل Startups without Borders

الخطوة الأولى: وضع الاستراتيجية

تسمح هذه العملية، التي تنقسم إلى أربع خطوات، للشركات بتضمين عملية قياس الأثر وإدارته بشكل منهجي في عملياتها الأساسية وبالاسترشاد بمخرجات عملية القياس في مختلف قراراتها الاستراتيجية والتشغيلية، لتتمكّن من اتخاذ القرارات المستنيرة وتحقيق أهدافها التأثيرية.



١. تحديد الغرض (لماذا؟)

صّغ رؤية الشركة الاجتماعية من خلال طرح السؤال التالي "ما الغرض من الشركة وما هي أهدافها الاستراتيجية الرئيسية؟"

٢. تحديد مخرجات الأثر

النظر في نقطتي الانطلاق لمعالجة المسائل والأهداف الاجتماعية والبيئية:

- إزالة الآثار السلبية من خلال الحدّ من المخاطر على الأشخاص والبيئة
- إحداث أثر إيجابي من خلال المنتجات أو الخدمات أو الاستثمارات النافعة

• إجراء تحليل لسلسلة القيمة بهدف تحديد المخرجات الإيجابية التي يمكن خلقها أو المخرجات السلبية التي يمكن إزالتها في كلّ جزء من العملية (ماذا؟).

• تحديد الاطراف المعنية (من؟) وإدراج آرائهم لفهم ما هو الأهمّ بالنسبة لهم.

• البحث عن الأسباب الجذرية للمشكلة للمساهمة في إيجاد حلول فعّالة.

• تحديد المخرجات ومطابقتها مع مصلحة الأطراف المعنية (مطابقة المواضيع (ماذا؟) مع الأشخاص (من؟)).

٣. تحديد الأولويات في ما يتعلّق بمخرجات الأثر

من المنظور المالي، تضم الآثار المادية كل ما قد يؤثر بشكل كبير على الأداء المالي للشركة. أما من منظور الأطراف المعنية، فتضم الآثار المادية كل ما قد يؤثر بشكل كبير على هذه الأطراف.

وقد تنتج هذه الآثار عن أنشطة الشركة المباشرة أو سلسلة القيمة الخاصّة بها أو سلسلة الإمداد أو في إطار تطور الشركة وتنميتها المستدامة.

وتستخدم خريطة ترتيب الأولويات المادية لتحديد أجزاء العمل التي تتطرّق إلى مسائل التنمية المستدامة وقد تؤثر على المحصلة النهائية لعمل الشركة.

٤. تحديد الأثر المستهدف ومستواه

يشير الأثر المستهدف إلى ما تسعى الشركة الاجتماعية إلى تحقيقه أو إلى الجزء الذي تسعى الشركة إلى تغييره من المشكلة الأكبر التي تتعرض لها. ويمكن تصنيف الأثر المستهدف بناءً على نوع الأثر الذي تحاول الشركة تحقيقه أو مستواه. ويمكن أن تحدّد الشركات الاجتماعية أثرها المنشود من خلال:

- مراتب الأثر المستهدف:
 - أ - العمل على تجنّب الضرر
 - ب - إفادة الاطراف المعنية
 - ج - المساهمة في إيجاد الحلول
- عمق الأثر المنشود واتّساعه:
 - ◀ أثر سطحي لعدد كبير
 - ◀ أثر عميق لعدد قليل

نصيحة!

الأسئلة الأهمّ الواجب الإجابة عنها في هذه المرحلة:

- ◀ ما المشكلة التي نحاول حلّها؟
- ◀ ما هو الحلّ الذي نقترحه للمشكلة؟
- ◀ من يختبر تغييرات في حياته نتيجةً لعملنا؟
- ◀ ما التغييرات المُحدّثة (أو التي من المرجّح أن تحدث)؟
- ◀ كيف يمكننا قياس هذه التغييرات؟
- ◀ ما هي التغييرات الضرورية والمهمّة بما يكفي لنقوم بإدارتها؟

نصيحة!

الأسئلة الأهمّ الواجب الإجابة عنها في هذه المرحلة:

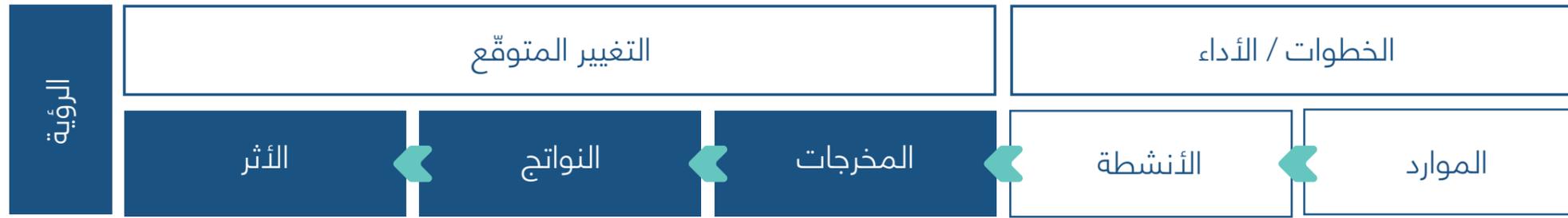
- ◀ أيّ جزء من المشكلة ينبغي أن أعالج؟
- ◀ من غيري يقوم بمعالجة هذه المشكلة؟

٥. تطوير نظرية التغيير

يتسم تطوير "نظرية التغيير" لأي شركة اجتماعية بأهمية بالغة، إذ تشكّل النظرية نقطة الانطلاق لأي نظام لقياس الأثر. وتمثّل نظرية التغيير النهج الذي تتبّعهُ الشركة أو المؤسسة لإحداث التغيير على مستوى مجموعات الأطراف المعنية المختلفة. وينبغي إشراك ممثلي الاطراف المعنية، من موظفين ومتطوعين وممولين ومستفيدين، في عملية تطوير نظرية التغيير، بغية تطوير منتجات وخدمات وتدخلات مناسبة وفعّالة.

تجيب نظرية التغيير عن الأسئلة التالية:

١. ما الأثر الذي تأمل تحقيقه؟
٢. ما الإجراءات التي ستتخذها من أجل تحقيق المخرجات المنشودة؟
٣. كيف ستعلم أنك حققتها؟



نظرية التغيير

الموارد	المدخلات الضرورية لإنجاح الحل، ويمكن أن تكون مادية أو فكرية أو موارد بشرية.
الأنشطة	ما يتم تحقيقه بواسطة الموارد.
المخرجات	ما ينشأ عن الأنشطة بطريقة مباشرة وملموسة؛ نقطة مهمة لتحديد المؤشرات الواجب قياسها!
النواتج	التغيير الذي تحدثه الأنشطة؛ نقطة مهمة لإيجاد المؤشرات المناسبة لقياس النتائج.
الأثر	التغيير طويل الأجل المستمد من النتائج والذي يقربنا بشكل مثالي من تحقيق الرؤية.

نصيحة!

من المهم التمييز بين نواتج تدخل ما ومخرجاته:

- ◀ تشير المخرجات إلى النتائج التي يمكن قياسها أو تقييمها بشكل مباشر، على غرار عدد المستفيدين المشاركين في البرنامج أو معدّل إتمام المستفيدين لنشاط ما.
- ◀ تشير النواتج إلى التغييرات النهائية التي تسعى الشركة إلى إحداثها في العالم، على غرار خفض معدّلات البطالة أو تحسين المستويات المعيشية للمستفيدين.

٦. تحديد نهج قياس الأثر:

النظر في الجهة التي يتم التقييم من أجلها:

- مستثمر عام/حكومي ◀ تحليل التكلفة والفائدة: لمعرفة التكلفة الصافية أو الفائدة الصافية للدعم.
- مستثمر خاص ◀ عائد الاستثمار: لفهم الأداء المجتمعي للشركة الاجتماعية بهدف تقييم أثر الاستثمار المجتمعي والمالي.
- المجتمع ◀ المحاسبة المجتمعية ومراجعة الحسابات: لفهم كيف تحسّن الأنشطة المنقّذة حياة الأشخاص.

النظر في أساليب تقييم مختلفة:

- تتبع أساليب تقييم العملية مخرجات العمليات التشغيلية لتقييم إلى أي مدى تحققت النتائج المنشودة، على غرار نظرية التغيير وبطاقة الأداء المتوازن وتقييم العائد الاجتماعي على الاستثمار وبطاقة أداء الفطنة (Acumen Scorecard)

- تثبت أساليب تقييم الأثر النواتج التدريجية التي تتجاوز ما كان من الممكن أن يحدث بشكل طبيعي بدون التدخل الحاصل، على غرار بطاقة الأداء المتوازن والتقييمات المستمرة للتغيير الاجتماعي وبوصلة أتكيسون للتقييم (AtKisson Compass Assessment) الخاصة بالمستثمرين.

- تساعد أساليب حساب القيمة النقدية في ترجمة النواتج إلى قيمة نقدية، على غرار العائد الاجتماعي على الاستثمار وتحليل التكاليف والفائدة وتحليل الفقر وتحليل الأثر الاجتماعي.

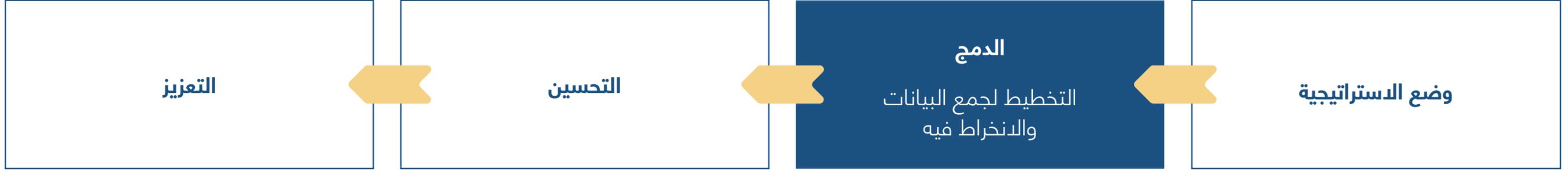
LA BROCANTE

شركة اجتماعية لبنانية تعمل في إطار منظمة Arcenciel غير الحكومية. وتقوم هذه الشركة بجمع أثاث وأدوات منزلية مستعملة فتجدها وتعيد تدويرها إلى الأفضل وتعيد بيعها بأسعار معقولة. كما تسعى La Brocante إلى تمكين الشباب المحرومين من خلفيات الفئات الضعيفة، من خلال إقامة برامج تعليمية وبرامج تحسين مهارات معمّقة.

نصيحة!

الأسئلة الأهمّ الواجب الإجابة عنها لاختيار المنهجية الممكن اتباعها:

- ◀ ما أهداف التقييم؟
- ◀ ما الموارد المتاحة (المالية والبشرية وغيرها)؟
- ◀ كم هي الفترة الزمنية المتاحة؟
- ◀ ما مدى تعقيد المشروع؟
- ◀ لمن يتمّ التقييم؟



١. تطوير عقلية تعتمد على البيانات لاتخاذ قرارات فعّالة

اتساق عمليات قياس الأثر مع القرارات القابلة للتنفيذ لضمان قدرة الشركة على اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتحقيق نواتج أفضل على الصعيدين الاجتماعي والمالي.

مواءمة جودة البيانات مع أهمية القرار.

النظر في التنازلات بين أهمية البيانات وقابلية التنفيذ والدقة والتكلفة للحصول على بيانات جيدة بشكل كافي. ففي بعض الحالات، قد يلزم القبول بفقدان بعض الدقة للحصول على البيانات في الوقت المناسب لاتخاذ قرار ما.

٢. تحديد ما يجب قياسه

يُستحسن تحديد المؤشرات لقياس التغيير ومقارنة الحالة قبله وبعده قبل أن يتم إطلاق المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة. ولقياس حجم التغيير الذي حصل، نحتاج إلى نقطتي بيانات: الأولى في بداية النشاط (خط الأساس) والثانية عند تحقيق النتيجة.

أما الأبعاد الخمسة لجمع البيانات، فتكون كالآتي:

تصف المؤشرات التي تُجيب عن السؤال "ماذا؟" النواتج المحققة من خلال تتبّع مستوى النواتج وعتبتها وأهميتها والأطراف المعنية بها وكذلك الهدف العام أو هدف التنمية المستدامة ذات الصلة.

تصف المؤشرات التي تُجيب عن السؤال "من؟" الفئة المستهدفة من المنتج أو الخدمة أو النشاط، من خلال تتبّع مجموعات الأطراف المعنية وخصائصهم وأماكن تواجدهم الجغرافي ونواتج خط الأساس.

تصف المؤشرات التي تُجيب عن السؤال "كم؟" معايير الأثر المحقق، من خلال تتبّع حجم النواتج وعمقها ومدتها.

تقيس مؤشرات **المساهمة** إلى أي مدى ساهم المنتج أو الخدمة أو النشاط في تحقيق النواتج المسجّلة.

تحدد مؤشرات **المخاطر** المخاطر المحتملة المرتبطة بالمنتج أو الخدمة أو النشاط وتقيم مستوى الخطر الوارد.

٣. وضع خطة لعملية جمع البيانات

تساهم خطة جمع البيانات في توجيه عملية جمع البيانات لكلّ من النواتج، من خلال تحديد مختلف المؤشرات الواجب قياسها وكيف سيتمّ قياسها ومتى وكم مرّة ومن سيشترك في قياسها وكذلك حجم البيانات المطلوبة وغيرها من الأمور. ولكي تكون شاملة، ينبغي أن تشمل خطة جمع البيانات على ما يلي:

- مجموعة الاطراف المعنية
- خصائص التقسيم المحتملة
- بيانات خط الأساس المطلوبة
- متى ينبغي جمع البيانات
- كم مرّة ينبغي جمع البيانات
- فترة جمع البيانات
- المؤشرات
- المؤشرات العكسية
- الإسناد
- القيمة النسبية
- مدة القياس
- أسلوب/نهج جمع البيانات
- أدوات جمع البيانات
- معدّل الإجابة المستهدف

بهدف وضع خطة جمع البيانات، ينبغي:

- ◀ تحديد نهج جمع الأثر. توجد حوالي ٢٧ أداةً ونهجًا لقياس الأثر بدرجات متفاوتة من المصادقية.
- ◀ تحديد أدوات جمع البيانات وتصميمها، من المقابلات والمجموعات البؤرية والاستبيانات الموحدة والمخصصة وغيرها.
- ◀ تحديد مَن سيتولّى عملية جمع البيانات، فريق داخلي أو طرف ثالث محايد.
- ◀ تحديد حجم البيانات الواجب جمعها.

جمع البيانات الكمي مقابل جمع البيانات النوعي

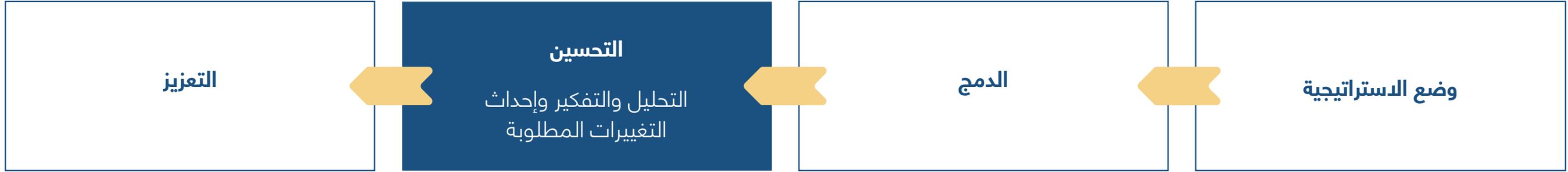
القياس النوعي	القياس الكمي	
جمع البيانات الوصفية وغير العددية	استخدام البيانات العددية لقياس الأثر كميًا	التعريف
• الحصول على تأملات وقصص متعمّقة • تقديم نظرة ثاقبة عن التجارب والدوافع	• تقديم نتائج قابلة للقياس وللتحديد الكمي • المساهمة في جمع البيانات ومقارنتها	الغرض
بيانات غير موضوعية وسردية	بيانات موضوعية وعددية	نوع البيانات
المقابلات الشخصية والمجموعات البؤرية ودراسات الحالة	الدراسات الاستقصائية والاستبيانات والتحليل الإحصائية	الأدوات
الحصول على معلومات غنيّة عن السياق	السماح بالتحليل الإحصائي والمقارنة	نقاط القوة
الاعتماد على التفسير الشخصي/ غير الموضوعي	احتمالية المبالغة في تبسيط الظواهر الاجتماعية المعقّدة	المحددات



نصيحة!

عند وضع خطة جمع البيانات، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- ◀ هل يمكن إضافة عملية جمع هذه البيانات إلى عملية قائمة أصلاً أم نحتاج إلى خلق عملية جديدة؟
- ◀ هل سنُشرك الجميع أم نلجأ إلى عيّنات تمثل المجموعة؟ هل توجد طرق أخرى لخفض التكاليف مع المحافظة على المصادقية؟
- ◀ كيف سنضمن أنّ البيانات التي نجمعها تمثل الأطراف المعنيين المختلفين، مع اختلاف خصائصهم وتجاربهم؟
- ◀ كم مرّة سوف نجمع البيانات لكلّ مقياس؟
- ◀ كيف سنصمّم عملية تصنيف البيانات، مثلاً بحسب الدخل أو الجنس أو العمر أو العرق أو المكان الجغرافي أو عوامل أخرى ذات صلة بتحقيق الأثر الخاصّ بنا؟
- ◀ كيف سنضمن جودة البيانات وعدم تحيّزها؟
- ◀ كيف سنقيّم المخاطر المتّصلة بموارد وطرق ومحددات عملية جمع البيانات؟
- ◀ كيف سنقاوم التحيّز القائم على نوع الجنس أو القوّة أو العرق في عمليات جمع البيانات وتخزينها وتحليلها واستخدامها؟



صورة التقطت من قبل Aead Albadia

١. تحليل البيانات وتقييم الأداء
تتمثل الخطوة الأولى لتحسين أداء الأثر في تحليل البيانات التي تم جمعها والبحث عن أدلة تثبت أنّ الأنشطة تتماشى مع الأثر المطلوب ومع التوقعات والأهداف المحددة واستكشاف سبل تمكّن من زيادة حجم الأثر. اطرح على نفسك السؤال التالي: هل حققنا الأثر المستهدف؟ في حال لم نحققه، لماذا؟

٢. فهم الانحرافات
ينبغي استكشاف المجالات حيث انحرف الأداء عن التوقعات والنظر في الأسباب المحتملة وراء ذلك. والهدف هو فهم الأسباب وراء الأداء الضعيف والأداء القويّ على حدّ سواء، إذ يعلّمنا كلّ من السيناريوهين دروسًا ذات صلة، ينبغي أن تسترشد بها القرارات المستقبلية.

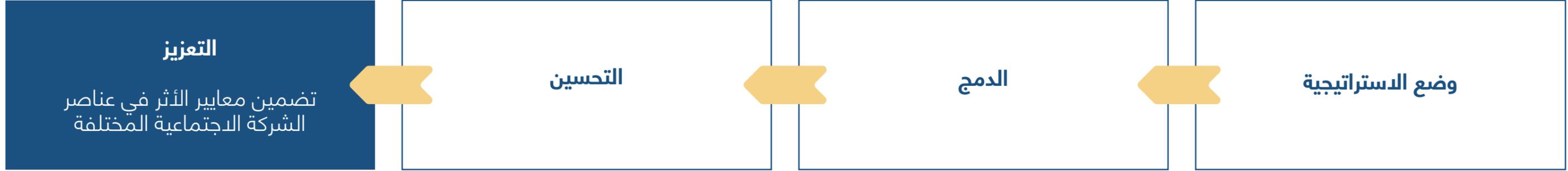
٣. التحسين من خلال إجراءات جديدة
في هذه المرحلة، يتحمّم على الشركة الاجتماعية النظر في استراتيجيتها ومنتجاتها وخدماتها واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة حجم الأثر. ينبغي اتّخاذ أحد القرارات الثلاثة التالية:

- ◀ التوقّف عن القيام بما لم ينجح.
- ◀ تغيير النهج المتّبعة أو المنتجات أو الخدمات أو الأهداف الخاصة بتعظيم الأثر.
- ◀ توسيع نطاق الإجراءات التي نجحت لخلق أثر أكبر.

نصيحة!

السؤال الأهمّ الواجب الإجابة عنها في هذه المرحلة:

- ◀ هل تتّبع الاستراتيجية المناسبة؟ هل يجب أن نتوقّف عمّا نقوم به في حال كان لا يخلق القيمة الكافية للفئات التي نستهدفها؟
- ◀ هل ينبغي أن نغيّر المنتجات والخدمات التي نقدّمها والابتكار لخلق قيمة أكبر للفئات المستهدفة؟
- ◀ هل ينبغي أن نوسّع نطاق أنشطتنا لخلق قيمة أكبر للفئات المستهدفة؟



1. تعميق الالتزام بخلق القيمة

يمكن أن تُعمق الشركة الاجتماعية التزامها بخلق القيمة في أربعة مجالات أساسية، على الشكل التالي:

الحوكمة:

ضمان مشاركة مجلس الإدارة وكفاءته ورقابته لتوجيه الشركة نحو تحقيق نواتج الأثر الخاصة بالشركة، مع إظهار الالتزام بتعزيز ثقافة التعلم والتطور.

الحرص على إشراك عددٍ من الجماهير المستهدفة من قبل الشركة الاجتماعية أو المستفيدين منها في حوكمتها . ويمكن أن ينعكس ذلك بشكل خاص في الهيكل التنظيمي، فيكون مثلًا:

- المستخدمون أو المستفيدون يملكون المنظمة.
- المستخدمون أو المستفيدون ممثلين في مجلس الإدارة.
- للمستخدمين أو للمستفيدين دورٌ في وضع الاستراتيجية من خلال مشاورات رسمية.

الاستراتيجية:

في حال كانت الشركة الاجتماعية تُحدث أثرًا من خلال تقديم السلع والخدمات للعملاء مقابل رسوم مالية، ينبغي تقييم كيفية تحقيق الأثر وتسجيله في العمليات التجارية اليومية.

في حال كانت الشركة الاجتماعية تحقق أرباحًا لتمويل الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأثر، ينبغي النظر في كيفية تسجيل كلٍّ من الأثر المقصود والنتائج غير المقصودة الناجمة عن تلك الأنشطة على حدٍّ سواء وتحليلها. ويأتي ذلك بهدف تعزيز النتائج الإيجابية والحدّ من النتائج السلبية.

نهج الإدارة:

مواءمة العمليات الداخلية مع أهداف تحقيق نواتج الأثر.

وضع هيكل تحفيز لدمج الاعتبارات المتعلقة بالأثر على مختلف المستويات.

تخصيص موارد مالية وغير مالية كافية لتطوير نظام متين لإدارة الأثر وتنفيذه.

ضمان مشاركة أفراد الفريق في الالتزام برسالة الشركة الاجتماعية وثقافتها، إلى جانب تمتعهم بالمهارات المناسبة لعملهم.

الأداء والأهداف:

ينبغي الالتزام بكتابة التقارير عن الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، بوصف ما حصل ووضع الفرضيات بشأن الأسباب الكامنة وراء حدوثه.

2. إطلاع الاطراف المعنية الرئيسيين على التقدّم المُحرَز بهدف تحقيق الشفافية مع الاطراف المعنية ومع الجمهور بشأن الأثر الفعلي الذي تحققه الشركة الاجتماعية، سواء أكان مقصودًا أو غير مقصود، وكذلك بشأن تقدّمها والمعارف المكتسبة المتعلقة بالأثر.

نصيحة!

تساعدك النقاط المبيّنة أدناه في تحقيق أقصى قدر من القيمة من خلال نهج الإدارة:

- دمج التفكير القائم على تحقيق الأثر في ثقافة الشركة الاجتماعية.
- إسناد المسؤولية العامّة عن الأثر إلى واحد من أعضاء الفريق.
- الحرص على تدريب الأشخاص بالشكل المناسب فيما يتعلّق بنواتج الأثر.
- إدراج إدارة الأثر في التوصيف الوظيفي لضمان اضطلاع العديد من أعضاء الفريق بمسؤوليات تساهم في تحقيق نواتج الأثر.



ARDKON

تُعدّ Ardkon منصّة ذات طابع ديمقراطي لجمع التبرّعات لتسريع المشاركة والانخراط المدنيين، من خلال تحويل المطالب الشعبية إلى أصول مبتكرة. كما تسعى هذه المنصّة إلى التوعية وتعزيز المشاركة في أنشطة ريادة الأعمال، عن طريق توفير نظام إيكولوجي تكنولوجي ونماذج جمع تبرّعات لتوسيع نطاق المشاركة الشعبية.



STARTUPS WITHOUT BORDERS

منظمة Startups Without Borders تُعدّ محوراً لريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتهدف إلى بناء نظام بيئة عمل الشركات الناشئة من رواد الأعمال المحليين واللاجئين، من خلال تسهيل الوصول إلى الموارد والشبكات وفرص التدريب والتوجيه وفرص الاستثمار والشراكات.

٦. قياس الأثر وإدارته لرؤاد الأعمال

مقابلة مع السيّد عبد الرحمن ناجي، مدير قطاع التعلّم والاستراتيجيات في مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية

كيف يمكن أن يختار رؤاد الأعمال الاجتماعيون الأدوات المناسبة للتخطيط للأثر وقياسه؟

ينبغي أن يبدؤوا من نظرية التغيير إذ إنّه عندما تكون الأهداف واضحة، يمكنهم تطوير نتائج متوسطة ومن ثمّ الانتقال إلى المؤشرات. وبالتالي، يتمكّنون من تطوير أدوات القياس اللازمة لتلك المؤشرات.

وغالبًا ما أواجه تحدّيًا كبيرًا مع رؤاد الأعمال، يتمثّل في اعتمادهم المفرط على الأدوات النوعية، التي تتضمّن التحيّزات ونقاطًا عمياء (blind spots) كثيرة. فعلى الرغم من أنّ الأدوات النوعية رائعة لفهم السياق أو تبرير النتائج، غير أنّه لا يمكن الاعتماد عليها وحدها لفهم وضع ما أو لتوفير الأدلّة لإثبات نجاح تدخّل ما.

لذا، أوصي دائمًا بدعم التقييمات النوعية بأخرى كميّة. ويمكن لرؤاد الأعمال اللجوء إلى تقييمات كميّة بسيطة، على غرار الاختبار الأوّلي والاختبار البعدي، بإجراء تقييم للاختلاف البسيط أو مقدار الاختلاف في الاختلافات أو تحليل الانحدار. كما يمكنهم التعاون مع أكاديميين، إذا كان ذلك ممكّنًا وإذا كان رؤاد الأعمال يعملون مع مجموعة كبيرة بما يكفي، لإجراء تجارب منضبطة عشوائية (Randomised Control Trials)، بهدف قياس أثرهم بدقة أكبر وفهم علاقات السبب والنتيجة المرتبطة بتدخلهم.

من خلال ذلك، يتمكّن رؤاد الأعمال من الحصول على أدلّة دامغة لتحسين جودة عملهم وتحسين استخدامهم للموارد وتحقيق أقصى قدر من الأثر. كما قد يضطلع دمج الأدوات الكميّة في النهج المتّبع بدور أساسي في جذب التمويل، إذ إنّ الكثير من المانحين حريصون ومهتمّون جدًّا بدعم المشاريع التي تستند إلى أدلّة علمية.



بما تنصح رؤاد الأعمال الذين يبدؤون مشروعًا جديدًا؟

عادةً، أنصح كلّ من يبدأ بمشروع جديد بالبداية من السؤال التالي "لماذا أقوم بهذا المشروع؟" فمن خلال الإجابة عن هذا السؤال، يتمكّن رؤاد الأعمال من فهم السوق واحتياجاته. ومن ثمّ يتعيّن عليهم طرح السؤال "ماذا؟". ماذا يجب أن يكون هدفي؟ وبعد ذلك، ينبغي أن يجيبوا عن "كيف؟"، أو كيف سأحقق هدفي؟ ومن خلال الإجابة عن "كيف"، يمكنهم تحديد "من" هم المستفيدين من مشروعهم ومن هم عملائهم.

ولكن ما يقلقني إزاء رؤاد الأعمال هو أنّهم غالبًا ما يكونون متلهّفين للبدء، فينطلقون بسرعة وحماس زائد ولا يخصصون وقتًا كافيًا للتخطيط للمشروع أو التحقق من الموارد.

SOUFRA

Soufra شركة اجتماعية لبنانية لتقديم الطعام مقرّها مخيم لاجئين. وتهدف هذه الشركة إلى تغيير التصوّر السائد عن النساء اللاجئات وتمكينهنّ لتأدية دور منتج ورائد في مجتمعاتهنّ المحليّة.

القائمة المرجعية التي طوّرها السيّد عبد الرحمن ناجي لروّاد الأعمال الاجتماعيين

أعتقد أنّ هذه القائمة المرجعية ستساعد روّاد الأعمال بشكل كبير وتضمن تمتّعهم بالحدّ الأدنى من متطلبات النجاح للسنتين أو الثلاث سنوات الأولى.

✓ ما هي نظرية التغيير الخاصّة بنا؟ بما في ذلك الإجابة عن أسئلة لماذا وماذا وكيف ومَن ومتى (تبدأ المشروع) وأين (تقوم به).

✓ هل نتمتّع بالمؤهلات والمهارات اللازمة لهذا النوع من الأعمال؟ في حال افتقارنا إلى المؤهلات والمهارات اللازمة، إلّمّ نحتاج لكي نتمكّن من المضي قدّمًا في هذا المشروع؟

✓ مَن هم الاطراف المعنية؟ في الواقع، من خلال إجراء تحليل للأطراف المعنية، يتمكّن روّاد الأعمال من فهم مَن يقوم بكلّ من المهام ومَن قد يكون داعمًا لهذه الفكرة ومَن قد يكون ضدها ومَن يجب أن يبقى مطلعًا على التقدّم المُحرز؟

✓ هل لدينا الموارد اللازمة؟ وينطوي ذلك على تقييم الموارد المُتاحة المالية والبشرية وأيّ موارد أخرى لازمة وتخصيصها للمشروع.

✓ هل ستلقي هذه الفكرة أو هذا المشروع قبولًا في المجتمع المحليّ؟

✓ ما الفريد أو المختلف في هذه الفكرة أو في هذا المشروع؟

✓ كيف يمكننا ضمان استدامة هذه الفكرة أو هذا المشروع؟ لا أرغب في رؤية هدف الشركة الاجتماعية فحسب، بل ما أودّ حقًا رؤيته هو الخطوات التالية التي تنوي الشركة اتّخاذها بعد تحقيق الهدف أو الإنجاز الأوّل. فيضطلع ذلك بأهمية بالغة اليوم وسط هذه البيئة سريعة الخطى والتي شهدت ثورة الذكاء الاصطناعي ونشأة Chat GPT، اللتين غيرتا طريقة القيام بالأمور كلّها تغييرًا جذريًا.

✓ هل لدينا أدوات القياس اللازمة لرصد التقدّم الذي نُحرزه وضمانه؟

✓ هل لدينا فريق استشاري تقنيّ؟ في الواقع، يتألّف هذا الفريق من أشخاص يمكن اللجوء إليهم للمشورة بشأن ما يجب القيام به أو ما لا يجب القيام به أو للحصول على المساندة خلال التحدّيات.

نصيحة!

- ◀ الاختلاف البسيط: يشير إلى أسلوب مقارنة بسيط، يقوم بقياس الاختلاف في المخرجات ما بين مجموعتين أو حالتين.
- ◀ الاختلاف في الاختلافات: يشير إلى تقنية إحصائية تقوم بمقارنة التغييرات في النواتج بين مجموعة تخضع للتدخل ومجموعة لا تخضع للتدخل، قبل التدخّل وبعده، لتقدير الآثار السببية.
- ◀ تحليل الانحدار: يشير إلى تقنية إحصائية تقوم بدراسة العلاقة بين متغيّر تابع ومتغيّر مستقلّ واحد أو أكثر، بهدف تحديد قوّة العلاقة أو الترابط وأهميته.
- ◀ اختبار أ/ب: يشير إلى تقنية تقوم بمقارنة نموذجين (أ وب) من شيء معيّن، مثل مكوّن برنامج أو أسلوب تقديم مختلفين، لمعرفة أيّهما يعمل بشكل أفضل.

ما التحديات التي يواجهها رواد الأعمال في عملية قياس الأثر الكمية؟

يكمن التحدي الأول في الوقت، إذ إن رواد الأعمال يحبون أن يبدؤوا بسرعة ولا يخصصون وقتًا كافيًا لاستخدام الأدوات الكمية، التي قد تكون في الكثير من الأحيان أسرع، غير أنهم لا يدركون ذلك.

أما التحدي الثاني، فيتمثل في فرضية أن استخدام الأدوات الكمية يستلزم الكثير من الموارد المالية والبشرية، وهو ما لا أوافق عليه جزئيًا. ففي الواقع، قد تتطلب بعض الأدوات الكمية فعلًا مبلغًا كبيرًا من المال وقدرةً كبيرًا من الوقت والموارد، ولكن ليس جميعها. فيمكن لرواد الأعمال استخدام حلّ تكنولوجي لإجراء اختبار أ/ب أو اللجوء إلى النماذج الإلكترونية، مما لا يتطلب الكثير من الموارد. ومن ثم يكون من السهل تحليل نتائج هذه الاختبارات لفهم الوضع المبدئي وما يحدث عقب الأنشطة التي تقومون بها.

ويكمن التحدي الثالث في الحاجز المعلوماتي. وفي نفس الوقت، توجد العديد من المؤسسات والباحثين الماهرين حول العالم الذين يودون التعاون مع رواد الأعمال لإجراء تقييمات دقيقة مثل التجارب المنضبطة العشوائية، وقد يعملوا مع رواد الأعمال بشكل مجاني بالكامل، كما قد يساعدونهم في جمع الأموال لتغطية تكلفة تقييم الأثر، على الرغم من أن تلك الدراسات تشكل قيمة مضافة ضخمة للشركات الناشئة.

ففي مصر مثلًا، تعاونت شركة Uber مع أساتذة من جامعة هارفارد لإجراء تقييم للأثر الذي يحققه استخدام Uber للحدّ من التحرش الجنسي. وقد أظهر التقييم أن استخدام Uber حدّ من التحرش الجنسي بشكل كبير. ويشكّل ذلك نتيجةً لا

تقدّر بثمن، يمكن لشركة Uber استخدامها ونشرها على نطاق واسع، لا سيّما نظرًا لأنّ تلك النتائج صدرت عن باحثين خارجيين مستقلّين، باستخدام تجارب منضبطة عشوائية. ويوجد حول العالم، مئات المرشّحين لشهادة الدكتوراه الذين يودون الحصول على هذا النوع من البيانات ومساعدة الشركات الاجتماعية على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأثر. بعبارة أخرى، يوجد عددٌ كبير من الموارد الأكاديمية التي لا تزال غير مستغلّة، بسبب الحاجز المعلوماتي الذي يمنع استغلال تلك الفرص بالكامل، ويحدّ تعرف رواد الأعمال الاجتماعيين عليها.

وأخيرًا، يتمثل التحدي الرابع، كما يبدو لي، في عدم رغبة رواد الأعمال أنفسهم أحيانًا في المشاركة في تلك التقييمات الدقيقة، إذ إنهم غير متأكّدين من تدلّلاتهم وبالتالي غير متأكّدين ممّا قد يكشفه تقييم الأثر.

ما هي العثرات أو الأخطاء الرئيسية التي غالبًا ما يواجهها رواد الأعمال عند الشروع في رحلتهم؟

يكمن أحد التحديات الكبرى في حاجة الشركات الاجتماعية إلى إيجاد التوازن الصحيح بين جانبها الاجتماعي وجانبها التجاري. فعند إطلاق الشركة الاجتماعية، تشير هذه الأخيرة بوضوح إلى الأثر الذي ستسعى إلى إحداثه في المجتمع المحلي، ولكن فيما تنمو وتتطور، توجد دوماً علامة استفهام حول البعد الذي سيهيمن في نموذج عملها، هل هو الأثر أم التجارة؟ وفي الكثير من الحالات، أرى رواد الأعمال يركّزون بشكل أكبر على ربحهم بدلًا من أثرهم على المجتمع. فيضطلع تحقيق التوازن بين الأثر الاجتماعي والربح بأهمية بالغة، وغالبًا ما يشكّل ذلك تحديًا للشركات الاجتماعية.

ويتمثل أحد التحديات الأخرى التي أواجهها مع رواد الأعمال الاجتماعيين في أنهم يستخدمون مصطلح

"أثر" للإشارة إلى النتائج التي يحققونها، غير أنّ المفهومين مختلفان تمامًا. ففي الواقع، يشير الأثر إلى التغيير الذي تحدثه في المجتمع المحلي أو الفئة المستهدفة، أي التغييرات المُحدّثة بفضل تدلّلك، والتي لم تكن لتحصل من دون مشاركتك. ولكننا نجد رواد الأعمال يميلون للقول: "لقد درّبنا ٢٠٠٠ شخص وافتتحنا ٢٠٠٠ مشروع، ما يعني أننا قدّمنا الدعم لـ ٤٠٠٠ شخص"، وما إلى هنالك، وهو أمر أمرًا رائعًا ولكن هذه الأرقام تشير كلّها إلى النتائج التي حققوها وهي لا تعني أنهم أحدثوا أثرًا. وهذا يجعلني أتساءل ما إذا كان رواد الأعمال يفهمون معنى الأثر في الأساس.

ما النصيحة التي تقدّمها لرواد الأعمال وهيائل الدعم؟

قبل البدء بمشروعهم، يجب أن يخصص رواد الأعمال مزيدًا من الوقت للتخطيط لنظرية التغيير وتطويرها والتحقق من كلّ العناصر المُدرّجة على القائمة المرجعية السابق ذكرها. وبالتالي، يندمج قياس الأثر بشكل طبيعي في أيّ خطة يطوّرونها.

في هذا السياق، قد يكون من المفيد أيضًا إنشاء لجنة مستشارين لرواد الأعمال، تكون متاحة ومستعدة لدعمهم بشكل مجاني بالكامل أو مقابل رسوم رمزية. ويمكن لرواد الأعمال اللجوء إلى هؤلاء الخبراء للتماس المشورة أو للتحقق من جودة فكرتهم قبل إطلاق أيّ مشروع. ففي المملكة المتّحدة مثلًا، توجد قائمة بهيئات أو منظمات الدعم. عمليًا، كلّما طوّر أحدكم فكرةً جديدة، يتعيّن عليه اللجوء إلى إحدى الهيئات ليحظى بالدعم اللازم لتلك الفكرة والتأكد من أنها منطقية وتشمل أساسيات المشروع الناجح. فقد يكون من المفيد إنشاء كيان مشابه يتولّى التحقق من كلّ فكرة جديدة ويضمن اتساعها للتطوير. علاوةً على ذلك، قد تضطلع تلك الهيئات بدور أساسي في معالجة الحواجز المعلوماتية.

في هذا الصدد، لا بدّ من الاستفادة من الموارد الأكاديمية إلى أقصى حدّ. فيشكّل احترام العلم السبيل الوحيد لتحقيق أقصى قدر من الأثر، إذ يُعتبر أيّ شيء آخر محفوظًا بالمخاطر.

وتجدر الإشارة إلى أن ارتكاب الأخطاء يشكّل جزءًا لا يتجزأ من الرحلة وهو أمر طبيعي بالكامل، بل يساعدك أيضًا على التعلّم. ولا بأس أيضًا إن لم تتمكن من أن تكون رائد أعمال ناجحًا، فريادة الأعمال ليست للجميع.

٧. موارد قياس الأثر وأدواته وإدارته

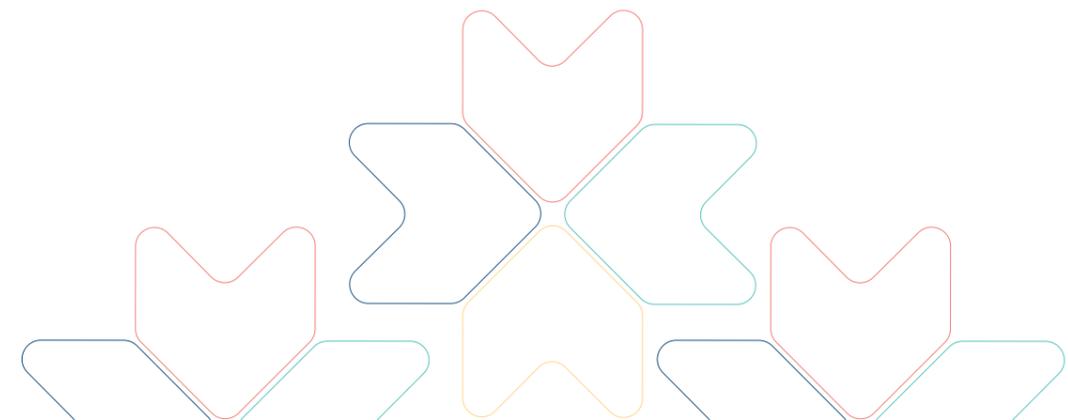
تم تطوير ما يلي من قبل Beyond Group ويقدم تصنيفًا لعينة من الموارد والأدوات المفيدة التي يمكن للشركات الاجتماعية الاستفادة منها لتوجيهها والإبلاغ عن الأثر الاجتماعي الذي تحققه عبر مراحلها المختلفة.

وسائل قياس الأثر للشركات الاجتماعية في مراحلها الأولى

وسائل قياس الأثر	الأدوات/الموارد
نظرية التغيير	هي موجز عن كيفية تحقيق التغيير المتوقع نتيجة لمجموعة من الأنشطة. وتشمل النظرية المشكلة التي يحاول رواد الأعمال حلها والتغييرات التي يرغبون في إحداثها (أهداف الأثر) وما يخططون للقيام به (الأنشطة).
الإطار المنطقي	يمثل سلسلة الأسباب والنتائج والعلاقات بين مختلف الموارد والأنشطة والمخرجات والنواتج والأثر المتعلقة جميعها بالشركة الاجتماعية.
مخطط نموذج العمل الاجتماعي	يشير إلى أداة مصممة لمساعدة رواد الأعمال الاجتماعيين في بناء نماذج عمل متينة وعرض قيمة واضح لشركاتهم. ومن خلال هذه الأداة، يتم تحديد العناصر الأساسية بدءًا من الموارد إلى القطاعات والقنوات والشركاء والأطراف المعنية.

وسائل قياس الأثر للشركات الاجتماعية في مرحلة البدء

وسائل قياس الأثر	الأدوات/الموارد
مؤشرات الأثر الرئيسية	تقوم مؤشرات الأثر بقياس مدى إنجاز أهداف الشركة الاجتماعية ونواتجها. فتشير إلى مجموعات مقاييس يمكن أن تكون كمية أو نوعية. وقد يعتمد اختيار مؤشرات الأثر الرئيسية على الجمهور الذي يتلقى المعلومات أو النواتج والمخرجات الواجب قياسها أو القطاع والصناعة اللذان تعمل فيهما الشركة.
الاستدامة من خلال أهداف التنمية المستدامة	الإبلاغ عن الأثر بالنسبة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.



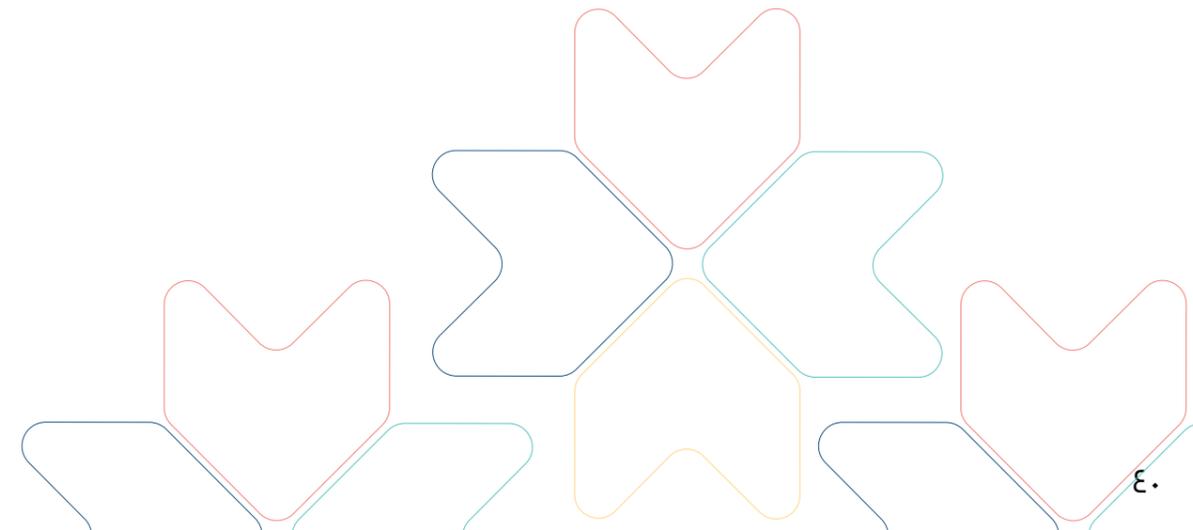


DOODA SOLUTIONS

Dooda Solutions مزرعة ديدان ارض، مقرها في لبنان. وتهدف المزرعة إلى إنتاج سماد عضوي عالي الجودة من الديدان، على نطاق واسع. وتوفر المزرعة بديلاً للأسمدة الكيماوية عن طريق مجموعة من المنتجات التنافسية المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات المزارعين والقادرة على استعادة النظام البيئي للتربة.

وسائل قياس الأثر للشركات الاجتماعية في مرحلة النمو

الأدوات/الموارد	وسائل قياس الأثر	قياس الأثر الإجمالي وإدارته
قياس الأثر الإجمالي وإدارته (Total Impact Measurement & Management) الصادر عن شركة برايس ووتر هاوس كوبرز	يشير إلى نظم قياس شاملة، تسمح باتخاذ القرارات بحسب مجموعة أوسع من المقاييس والبيانات.	قياس الأثر الإجمالي وإدارته
إطار الأثر للتغيير الثقافي الصادر عن مؤسسة نيستا (NESTA Cultural Change Impact Framework)	يشير إلى أداة تُستخدم لتقييم التغيير الثقافي الناتج عن أنشطة منظمة ما، بما في ذلك التغييرات في المواقف والقدرات والعلاقات والبيئات وغيرها.	إطار الأثر للتغيير الثقافي
التجارب الحية المضبوطة بالشواهد	تشير إلى أداة دقيقة تُستخدم لتقييم فعالية التدخلات، من خلال مقارنة النواتج بين مجموعة تجريبية تتلقى تدخلاً معيّن ومجموعة مراقبة. وتعتبر هذه الأداة المعيار الذهبي لتقييم العلاقات السببية بين التدخلات والنواتج.	التجارب المنضبطة العشوائية
تبادل القيمة العالمي (Global Value Exchange)	يشير إلى مورد مجاني ومفتوح يقدم المعارف والأدوات التي تحتاجها الشركات الاجتماعية لقياس أثرها الاجتماعي وإدارته والإبلاغ عنه.	تبادل القيمة العالمي





MRAYTI

Mrayti شركة اجتماعية أردنية، تسعى إلى تمكين منتجي مستحضرات التجميل المحليين، من خلال جعل منتجاتهم مناسبة للأسواق الدولية ومتاحة فيها. وتقدم منصة التجارة الإلكترونية الخاصة بمتجر Mrayti تشكيلة كبيرة من مستحضرات التجميل المصنوعة منزليًا والعضوية والطبيعية، فتخلق بذلك فرص إدرار الدخل للنساء من مختلف الخلفيات الأردنية ومجتمعات اللاجئين والمهاجرين.



ALEFREDO BOOKS

Alefredo Books تسعى المنصة الإلكترونية الأردنية إلى تقديم مجموعة واسعة من الكتب الأكاديمية والمواد التعليمية المستعملة للأهل والتلاميذ، بهدف تمكينهم أكاديميًا واقتصاديًا. وتخلق المنصة مصدر دخل للعائلات التي تبيع عبرها الكتب المستعملة، كما توفر موارد تعليمية للمجتمعات الضعيفة ومجتمعات اللاجئين وتحقق من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون.

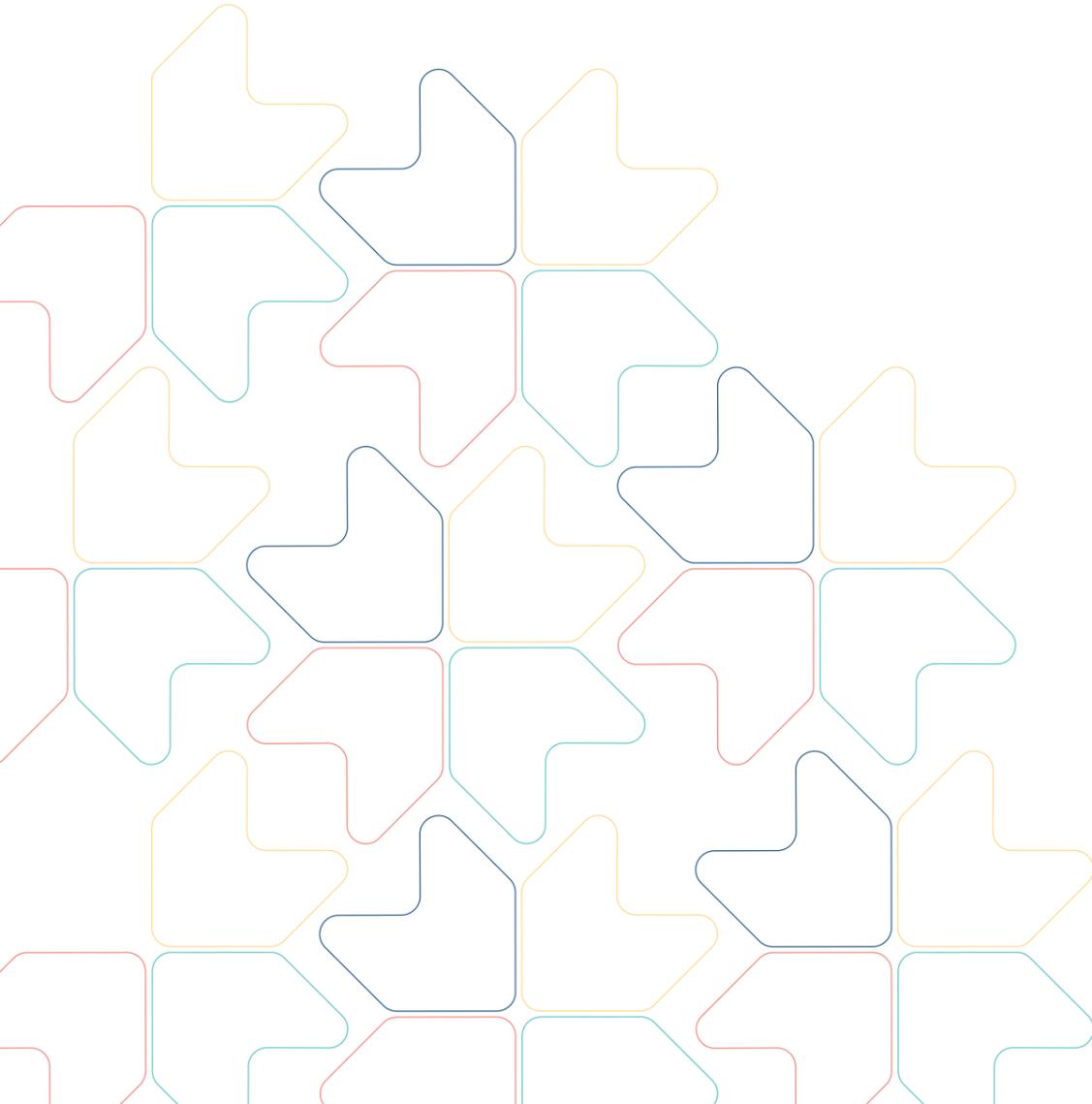


٣

كيفية تصميم
برامج أكثر شمولاً

المحتوى

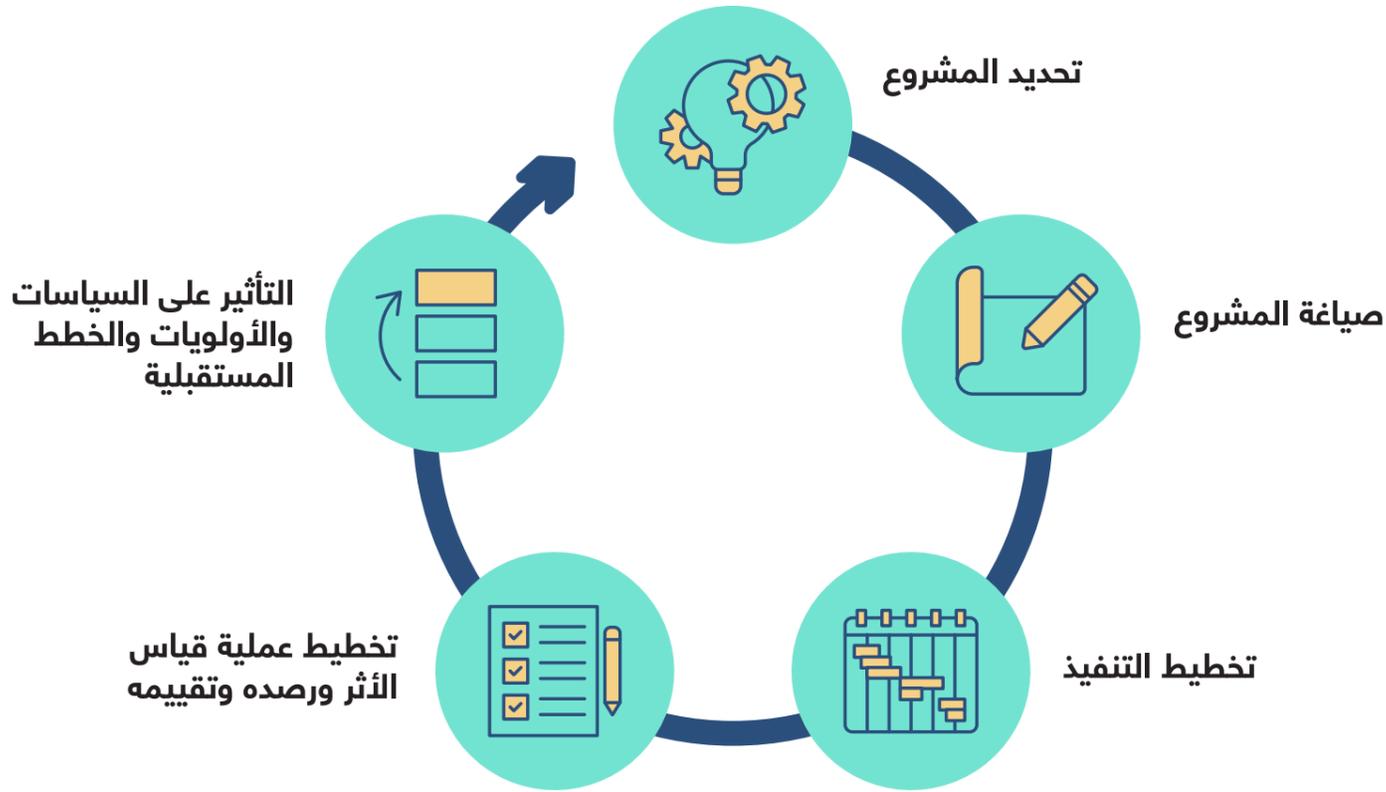
١. ما أهمية التصميم البرنامجي الشامل للشركات الاجتماعية؟
٢. سمات التصميم البرنامجي الشامل
٣. المبادئ التوجيهية لتصميم برنامجي أكثر شمولاً
٤. كيف يمكن تعزيز الشمولية في كل مرحلة من عملية التصميم البرنامجي؟
 - ١.٤ تحديد المشروع
 - ٢.٤ صياغة المشروع
 - ٣.٤ تخطيط التنفيذ
 - ٤.٤ تخطيط عملية قياس الأثر الاجتماعي ورصده وتقييمه
 - ٥.٤ التأثير على السياسات والأولويات والخطط المستقبلية



١. ما أهميّة التصميم البرنامجي الشامل للشركات الاجتماعية؟

ولا يمكن معالجة تلك الفجوة إلّا من خلال تحسين جودة المشاريع والبرامج التي يُقدّمها رواد الأعمال الاجتماعيون والشركات الاجتماعية وتأثيرها، بجعلها أكثر شمولاً للفئات المستهدفة الرئيسية، وأكثر استجابةً لاحتياجاتها الأساسية، وأكثر تعبيرًا عن صوتها، عن طريق تعزيز الشمولية في كلّ مرحلة من مراحل تصميم المشاريع الرئيسية الأربع، وهي:

١. تحديد المشروع
 ٢. صياغة المشروع
 ٣. تخطيط التنفيذ
 ٤. تخطيط عملية قياس الأثر ورصده وتقييمه
- بالإضافة إلى خطوة خامسة لاختتام الدورة، تتمثّل في التأثير على السياسات والأولويات.



الفئات بفرص التعلّم والإبداع وتشكيل جزء من الحلّ. فتقدّم هذه الشركات حلولاً مستدامة وقابلة للقياس، ترمي إلى إيجاد مجتمعات أكثر تنوّعًا وشمولاً وإنصافًا. ونتيجةً لذلك، يوجد العديد من برامج الدعم، كما يجري باستمرار تطوير برامج أخرى جديدة على يد الوكالات الدولية والمتبرّعين والهيئات الحكومية. فتهدف هذه البرامج إلى مساعدة الشركات الاجتماعية في رحلات النمو والتطوّر والتوسّع الخاصة بها، على أمل أن تقدّم هذه المنظّمات حلولاً مبتكرة وفعّالة من حيث التكلفة وقابلة للقياس، لمواجهة التحدّيات التي تُربك عالمنا.

ولكن، تركز معظم المشاريع والبرامج التي تستهدف الشركات الاجتماعية وتستهدف المجتمعات المحليّة والنساء والمهاجرين واللّاجئين، على استراتيجيات المموّلين والجهات الفاعلة رفيعة المستوى وأولوياتها وعملياتها. وفي الكثير من الحالات، يتمّ تصميمها بمعزل تامّ عن المستفيدين النهائيين. نتيجةً لذلك، تتعرقل عملية تصميم البرامج/المشاريع بسبب انعدام المساهمة من جانب الجهات الفاعلة في النظام البيئي لريادة الأعمال الاجتماعية، لا سيّما المستفيدين النهائيين والشركات الاجتماعية، بخاصّة تلك التي يديرها أضعف أفراد المجتمع من النساء والمهاجرين واللّاجئين.

تترتّب على ذلك تكلفة فرصة بديلة من حيث فعالية البرنامج وملاءمة السياق والاستجابة لاحتياجات تلك المنظمات أو الفئات المحددة وملكية البرامج واستدامتها وتأثيرها.

تضطلع الشركات الاجتماعية بدورٍ حاسم في مواجهة التحدّيات الأكثر إلحاحًا التي تعترض الفئات الضعيفة، من النساء والمهاجرين واللّاجئين والأشخاص ذوي الإعاقات، وغيرهم. غالبًا ما يواجه هؤلاء عوائق منهجية تحول دون قدرتهم على التعلّم والتوظّف والحصول على الفرص الاقتصادية. وتكون الشركات الاجتماعية في وضع فريد يسمح لها بالتصدّي لتلك التحدّيات.

فعلى سبيل المثال، يمكن للشركات الاجتماعية التي تأخذ على عاتقها توفير التدريب المهني وفرص العمل للنساء في تقليص فجوة الأجور بين الجنسين وتعزيز المساواة بين الجنسين. وكذلك، يمكن للشركات الاجتماعية التي تقدّم الخدمات والدعم للمهاجرين واللّاجئين المساعدة في دمج هؤلاء في المجتمعات المحليّة وتزويدهم بالمهارات والموارد التي يحتاجونها لتحقيق النجاح. علاوةً على ذلك، يمكن للشركات الاجتماعية التي يديرها ويملكها أفراد من تلك الفئات الضعيفة أن تكون بمثابة نماذج ذات تأثير قويّ، تساهم في تفكيك القوالب النمطية وتتحدّى الوضع الراهن.

في هذا الصدد، يتوقّع أن تقوم الشركات الاجتماعية بتحويل واقعنا الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وذلك من خلال اعتماد نهج قائمة على السوق لإدارة الأزمات وحلّ المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتسخير القوى والمواهب التي تقدّمها تلك الفئات الضعيفة، وتزويد تلك

٢. سمات التصميم البرنامجي الشامل

نظرًا للتأثير المحتمل الذي قد تُحدثه زيادة الأعمال الاجتماعية على عملية مواجهة بعض التحديات الأكثر إلحاحًا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، من المهم أن يتم تصميم البرامج استجابةً للمتطلبات التالية:

اعتماد نهج النظام الشامل الذي يأخذ بالاعتبار مختلف الأنظمة الفرعية، على غرار الثقافة والتعليم والبحوث ورأس المال البشري والمالي وأطر السياسات.

اعتماد منظور قائم على السياق يكون مرتبطًا بمستوى نضج النظام الشامل في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية المحلية.

تبني عملية شاملة تعبر عن أصوات وتطلّعات الشركات الاجتماعية والمستفيدين من أماكن مختلفة، خاصةً أولئك الأكثر ضعفًا.

تبني مزيج من الاستراتيجيات التي تسعى إلى تعظيم الأثر على المستوى الكلي والمتوسطي والجزئي، من خلال تقديم الدعم المباشر إلى الشركات الاجتماعية.

تنفيذ تدخّلات تلبي احتياجات الشركات الاجتماعية والمستفيدين وتستجيب لتحدياتهم، في ظلّ العوامل السياقية التي تؤثر عليهم.

THE STUDIO

The Studio شركة اجتماعية لبنانية تديرها نساء من اللاجئات السوريات والفلسطينيات. وتُعنى هذه الشركة بفنون الخياطة المخصّصة من قلب مخيم شاتيلا للاجئين في بيروت كما تقدّم للنساء المحرومات فرص التمكين الاقتصادي وإمكانية الحصول على الدعم النفسي والاجتماعي وجلسات التوعية والمشورة.

٣. المبادئ الاستراتيجية لتصميم برنامجي أكثر شمولاً

نقدّم في ما يلي قائمة مرجعية يمكن أن يستخدمها مصمّمو البرامج/المشاريع من أجل خلق عملية تصميم أكثر شمولاً، تعبّر عن احتياجات الشركات الاجتماعية والمستفيدين المباشرين وأصواتهم، كما ينقلوها أنفسهم مباشرةً.

✓ إنشاء آليات التغذية الراجعة لكلّ مرحلة من مراحل التصميم وكلّ مجموعة من الاطراف المعنية.

✓ **اعتماد نهج تشاركي**، من البداية حتّى النهاية. يسمح هذا النهج لكلّ فرد أو شركة ستتأثر بالمشروع (سواء أكان هذا الأثر إيجابياً أم سلبياً) بالمشاركة بشكل فعّال في تصميم هذا المشروع وعملية صنع القرار ومراحل التنفيذ.

✓ **التحلّي بالمرونة** في عملية التصميم مع الامتثال لرؤية المشروع وأهدافه الأصلية. وأيضاً، السماح للبرامج بالاستجابة للاحتياجات المستجدة والتغييرات السياقية، وكذلك الحصول على التغذية الراجعة من المشاركين وإعادة تقييم الأثر وإعادة التصميم بهدف تحقيق الأثر المنشود.

✓ **إشراك** الاطراف المعنية في تصميم كلّ أنشطة المشروع والتدخلات.

✓ **اعتماد الابتكارات التصاعديّة. (المبنية من القاعدة إلى رأس الهرم)** والتي تعكس الاحتياجات الفعلية والأولويات وتلهم الابتكارات. في الواقع، قد تأتي الحلول والمشاريع الأنجح من المستفيدين أنفسهم.

✓ **مراعاة الاعتبارات الجنسانية** والأخذ في الاعتبار الاختلافات بين الرجال والنساء في الأدوار والمسؤوليات، وإمكانية الوصول إلى الموارد والسيطرة عليها والمشاركة في صنع القرار. فغالباً ما لا تتساوى فرص الرجال والنساء في الوصول إلى الخدمات، على غرار التعليم والرعاية الصحية، وكذلك في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

✓ **تخصيص البرامج** وتجنّب البرامج الموحدة التي تستهدف جماهيراً أو شركات اجتماعية مختلفة في قطاعات مختلفة أو مراحل مختلفة من دورة حياتها. تضطلع هذه النقطة بأهمية كبرى، إذ تصبح هذه البرامج الموحدة غالباً تكراراً لبرامج قائمة فعلياً، ما يحدّ من استجابتها لاحتياجات المشاركين الأساسية. ينبغي إدراك المرحلة المحددة التي يستهدفها البرنامج من سلسلة القيمة والسعي إلى تحقيق التآزر مع برامج تكميلية.

✓ **مراعاة الاعتبارات الثقافية والأخذ في الاعتبار الأعراف والتحدّيات الاجتماعية والثقافية والسياسية.** ويتطلّب ذلك خصوصية ثقافية وتركيزاً على واقع كلّ فئة محددة.

✓ **تبادل المعرفة** لضمان الاستفادة وقابلية التوسّع من خلال وسائل التعلّم المشتركة.

- إنشاء آليات تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع المهاجرين واللّاجئين والمنظمات غير الحكومية والشركات والشركات الاجتماعية والهيئات الحكومية الأخرى.
- وضع الخطط لتبادل المعرفة بين المشاركين في البرامج. على سبيل المثال، التواصل بشكل نشط مع رواد الأعمال من المهاجرين/اللّاجئين ومساعدتهم في التواصل مع بعضهم البعض وكذلك مع رواد الأعمال المحليين.

✓ **تطوير الشراكات** مع الاطراف المعنية الرئيسية بهدف الحصول على البيانات والمعلومات وضمان استدامة المشاريع. في الواقع، يساهم الشركاء ذات الصلة بالمسائل الجنسانية، على غرار المنظمات النسائية والخبراء في الشؤون الجنسانية، في تحسين المساءلة عن اللّاتزامات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين. فيكون هؤلاء بمثابة "أبراج مراقبة"، إذ يرصدون السياسات والبرامج بغية الحرص على وفاء كلّ الاطراف المعنية بالتزاماتهم المتعلقة بأهداف تحقيق المساواة بين الجنسين وعلى خضوعهم للمساءلة في ما يتعلّق بهذه اللّاتزامات.

نصيحة!

تراعي المشاريع المراعية للاعتبارات الجنسانية شتى حالات الذكور والإناث، بما فيهم الفتيان والفتيات، وأدوارهم واحتياجاتهم ومصالحهم، على حدّ سواء، وتتخذ التدابير والإجراءات المناسبة لسدّ الفجوة بين الجنسين وتحقيق المساواة.



SPREADLY

Spreadly شركة اجتماعية لبنانية تُعنى بإنتاج اللطعمة المعدّة للدهن المصنوعة من المكسرات الطبيعية. وتهدف الشركة إلى إعادة إنتاج أشكال صحية من اللطعمة التي يحبها المستهلكون، وذلك بدون المكونات غير الضرورية وغير الصحية. وتسعى الشركة إلى دعم المزارعين المحليين من خلال تفضيل المكونات الخام محلية المصدر.

✓ **تنويع الخبرات المشاركة في عملية التصميم لأغراض الكفاءة والفعالية،** أي الاستعانة مثلاً بالقطاع الخاص والمستثمرين ووكالات التنفيذ وغيرها. فمن الضروري الحرص على إمكانية وصول الشركات الاجتماعية إلى خبراء ذات معرفة ومهارات هجينة، تجمع بين العمل التجاري والتأثير، لفعالية الدعم المقدم وتجنّب عزلة معظم الشركات الاجتماعية عن البرامج.

✓ **تقبّل الفشل باعتباره جزءاً من رحلة التعلّم.** ففي فشل المشاريع والأفكار أمثلة. ينبغي منح رواد الأعمال فرص أخرى لتطبيق الدروس التي تعلّموها من أخطائهم وتعديل أفكارهم والمحاولة من جديد.

✓ **استخدام التكنولوجيا بشكل فعال وشامل،** بطريقة موجّهة وهادفة. ينبغي إدراك عقبات المشاركة التي تولدها التكنولوجيا وتزويد المستخدمين بإمكانية الوصول إلى التقنيات التي تساهم في تحقيق مخرجات المشاريع، على غرار الهواتف المحمولة وخدمة الإنترنت وغيرها.

✓ **وضع خطط التوسّع والاستدامة على مختلف المستويات الاجتماعية والمالية والمؤسسية والبيئية.** ينبغي دوّمًا إيلاء عناية تامّة لطابع الاستدامة، لا سيّما مستقبل الخدمات والسلع المقدّمة للمستخدمين. وينطوي ذلك أيضًا على التخطيط المتعلّق بالموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة على المدى المتوسط والطويل، بهدف تجنّب فقدان الاستقلالية وتغيّر الأولويات بناءً على توفرّ الموارد أو تغيّر أجنّات الممولّين.

✓ **إدراك العقبات التي تحول دون الشمولية.** تتطلّب الشمولية عوامل تمكينية عديدة، منها الوقت والموارد والثقة بين مختلف الاطراف المعنيين. يُعتبر إدراك العقبات التي تعترض الشمولية عاملاً رئيسياً لمرعاة تجاوزها في عملية التصميم البرنامجي.

نصيحة!

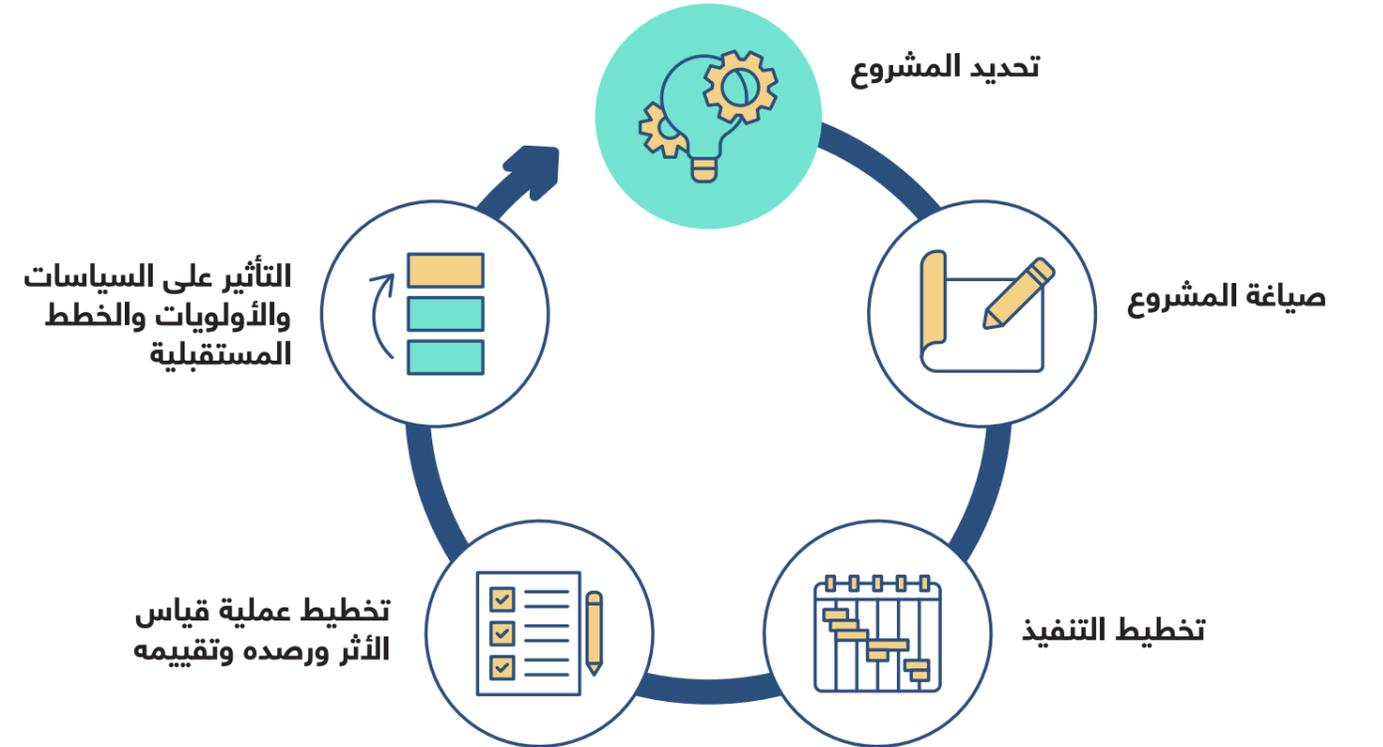
بهدف تحقيق الشمولية وإشراك المهاجرين واللادجئين، ينبغي تحديد أهداف متعلّقة بإدارة الأداء وكذلك مبادئ توجيهية عملية، تحفّز المنظّمات المحليّة على اعتبار التنقّل البشري جزءاً من واجباتها وعلى الوفاء بمسؤولياتها إزاءه.

٤. كيف يمكن تعزيز الشمولية في كل مرحلة من عملية التصميم البرنامجي؟

يضمّن نهج تصميم المشاريع المتّبع ويعتمد على معرفة وأدوات إدارة مشاريع قائمة على الأثر معتمّدة على نطاق واسع في وكالات التعاون على غرار الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ووكالات الأمم المتّحدة والمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، وغيرها.

١.٤ المرحلة الأولى - تحديد المشروع

من خلال اعتماد منهجية تُدعى التحليل الظرفي، تُؤدّي هذه الخطوة إلى فهم الحالة الراهنة فهماً عميقاً، في ما يتعلّق بماهية المشكلة الواجب معالجتها وأسبابها ونتائجها والأطراف التي تُؤثّر عليها وكافة الاطراف المعنية.



خطوات تحديد المشروع:

١ إجراء تحليل للجهة المعنية وتحديد المجموعة المستهدفة

إلى جانب المجموعة المستهدفة، ينبغي الأخذ بالاعتبار جهات فاعلة أخرى في هذه المرحلة، بما في ذلك دورها المحتمل في المشروع ومصالحها وتوقّعاتها.

٢ تحليل المشكلة والأهداف

يساهم تحليل المشكلة في تحديد الجوانب السلبية لحالة راهنة ما ويحدد علاقات السببية بين المشاكل القائمة، كما يحدد مشكلة المجموعة المستهدفة الأساسية. أمّا تحليل الأهداف، فيُعدّ نهجاً تعاونياً، يُستخدم لوصف الحالة بعد حلّ المشاكل.

٣ اختيار الاستراتيجية

تنطوي هذه الخطوة على انتقاء الأهداف التي سيشملها المشروع والأهداف التي سيتمّ استبعادها. ينبغي إشراك كلّ الاطراف المعنية في عملية تحديد معايير الاختيار والموافقة عليها.





SKILLPHI

Skillphi منصة لبنانية للتعلّم عبر الإنترنت، تمّ إنشاؤها لمساعدة المتخصصين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لإطلاق العنان لكامل إمكاناتهم. وتستخدم المنصة الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلّم التلي لتقديم المحتوى والأفكار التي من شأنها سدّ فجوة المهارات في أسواق العمل في المنطقة.

الممارسات الواجب اعتمادها لتحقيق قدر أكبر من الشمولية خلال هذه المرحلة:

• عند تقييم الاحتياجات:

استشارة/إشراك ممثلي المجتمعات المحليّة وقادتها والجهات الإعلامية الرئيسية، على غرار التعاونيات ومنظمات المجتمع المدني وزيادة الأعمال الاجتماعية والشركات الاجتماعية، وغيرها.

توظيف أعضاء المجتمع المحليّ في فرق البحوث، لا سيّما لجمع البيانات، وذلك لوعيهم بالسياق والثقة واللغة المشتركة التي يتقاسمونها مع أعضاء المجتمع المحليّ.

زيارة المستفيدين، بدلاً من الاعتماد على الفرضيات لا يمكن تصوّر حالة المستفيدين من البرنامج بدقّة إلّا من خلال اكتساب تجربة مباشرة عن واقعهم المعاش وفهم معاناتهم اليومية والتحديات الملحة التي تواجههم والأولويات الناتجة.

التمييز بين المستفيدين المباشرين من نواتج المشروع أو الخدمات المقدّمة من جهة، والمستفيدين النهائيين من جهة أخرى، والحرص على تمثيل كلّ من الفريقين في العملية التشاركية.

• **إجراء عملية تخطيط للنظام الشامل بهدف تحديد المشاريع القائمة** على يد منظمات محليّة ودولية وحكومية، وكذلك الخدمات المتاحة للمجتمع المحليّ، بهدف رصد الفجوات التي قد يعالجها هذا المشروع والتعلّم من مخرجات المشاريع السابقة ونجاحاتها وإخفاقاتها.

• **دمج التحليل الجنساني** في عملية تخطيط السياق. سيوفّر هذا التحليل بيانات أساسية عن وضع المرأة في المجتمع المحليّ. وينبغي أن يحدد تحليل الجهة المعنية، بطريقة منهجية، الفروق الجنسانية والاهتمامات والمشاكل والقدرات المحددة بين مجموعات الاطراف المعنية. وتجدر الإشارة إلى أنّه يجب أن يأخذ كلّ تحليل جنساني بالاعتبار ظروف فئات مختلفة من النساء واحتياجاتها ووجهات نظرها.

• **تحليل العلاقات والقواعد الاجتماعية** وديناميكيات القوة بين المجتمعات المحليّة والأقليات أو الفئات المحرومة الضعيفة، إذ إنّها أكثر عرضة لمواجهة أوجه عدم المساواة. وتضمّ هذه الفئات اللاجئين والمهاجرين والأشخاص ذوي الإعاقة ومجموعات الأقليات العرقية، وغيرها.

نصيحة!

يشير المستفيدين المباشرين إلى الأطراف التي تتأثر مباشرةً بالمشكلة الرئيسية والتي ستستفيد من نتائج المشروع والخدمات المقدّمة. أمّا المستفيدين النهائيين، فهم الأطراف التي ستستفيد من المشروع على المدى الطويل.



صورة التقطت من قبل Kufrsome

- **تحديد أوجه عدم المساواة وأسبابها الكامنة.** وتشتمل بعض الأمثلة عن أوجه عدم المساواة على المشاركة في سوق العمل والمجالات المهنية السائدة ومستويات الدخل وإمكانية الحصول على عمل بدوام كامل وعلى الخدمات والدعم المحليين، وغيرها.
- **استخدام أسلوب التخطيط التشاركي** خلال عمليات تصميم المشاريع، على غرار ورشات العمل المخصصة لتصميم المشاريع وجلسات العصف الذهني والاجتماعات الفردية والمناقشات الجماعية المركزة وغيرها، مع إيلاء اهتمام خاص لقدرة الفئات المختلفة (كالنساء مثلاً) على المشاركة والتعبير عن مشاكلها.
- **تنظيم مناقشات جماعية مصغرة،** إذ تساهم هذه المناقشات في تحسين القدرة على التفكير وتعزيز مشاركة الفئات الضعيفة ووضع خطط أكثر شمولاً وتعزيز مسؤولية الأعضاء. كما ينبغي تجنب التسلُّط على الوظائف بناءً على القوة والقيادة والأثر.
- **إجراء عملية جمع بيانات تتسم بالتشاركية والشمولية،** وتضمّ مشاورات ومجموعات عمل مستمّدة من السلطات الوطنية والمحلية والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص وكذلك الشركاء ذات الصلة في المجالين الإنساني والإنمائي.
- **تلبية الاحتياجات "التكميلية"** للمستفيدين المستهدفين بالتأثير المباشر على نجاح المشروع، على غرار توفير وجبات خفيفة مغذية لتلامذة المدارس لتحسين صحتهم وانتباههم وبالتالي نتائجهم التعليمية.
- **النظر في الأنظمة** التي قد تقيّد قدرة بعض الفئات على المشاركة في المشروع أو الاستفادة منه، على غرار اللاجئين غير القادرين على الحصول على رخصة عمل أو البدء بعمل تجاري. وتضطلع الخبرة القانونية لدى فريق تصميم المشروع بأهمية كبرى في تحقيق هذه الخطوة.
- **الاستفادة من الأدوات الرقمية** لجمع البيانات. ينبغي الجمع بين أدوات التقييم التكنولوجية وغير التكنولوجية لضمان عملية أكثر شمولاً لجمع البيانات ورؤى أكثر تمثيلاً للفئات النشطة وغير النشطة رقمياً.

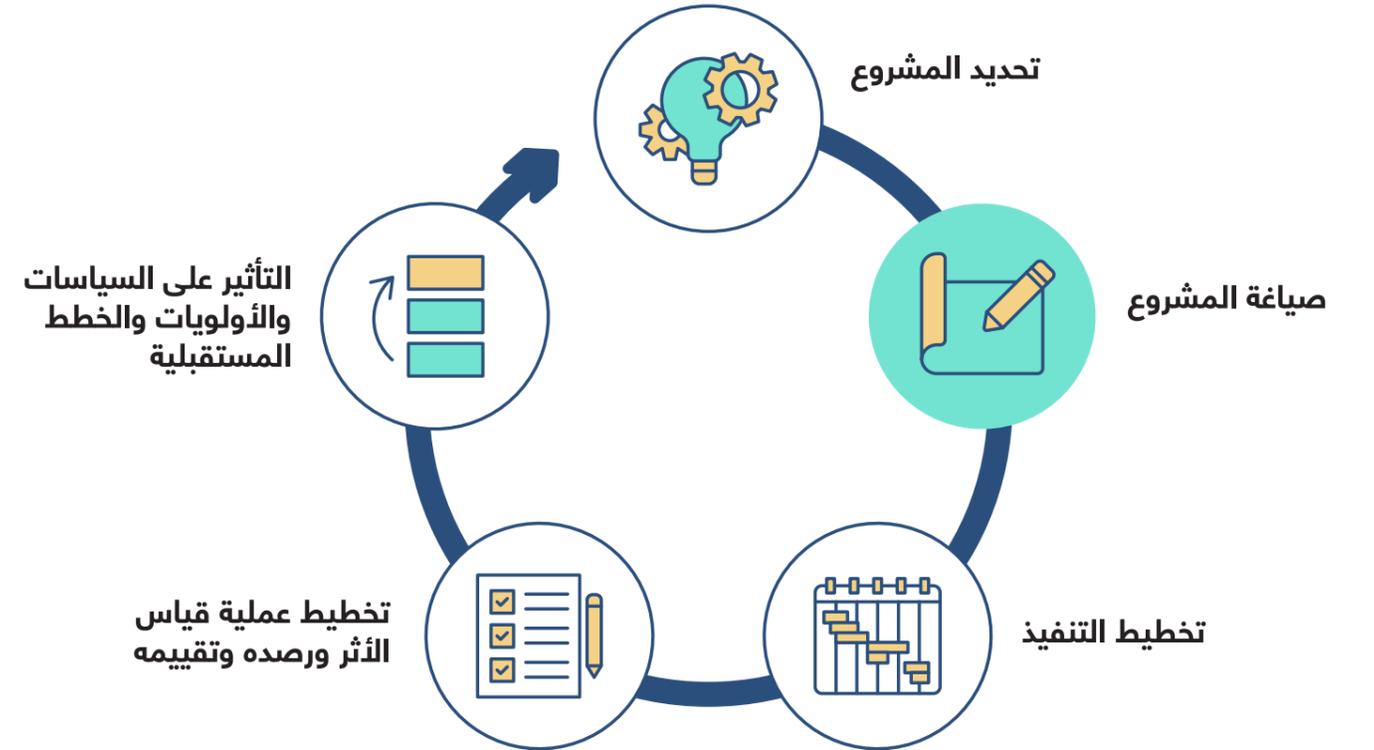
نصيحة!

يمكن أن تشكّل التكنولوجيا أداة حيوية لتوسيع نطاق البرامج لتطال الجماهير ذات إمكانية الوصول والتنقّل وغيرها المحدودة للحدّ الأدنى، وذلك عن طريق استخدام الأدوات الرقمية لجمع البيانات والاستفادة من الشبكات والمجتمعات الرقمية القائمة، إذ يكون ذلك ذات فائدة كبيرة في عملية تصميم البرنامج. ومن أساليب الاستفادة من الأدوات الرقمية، نذكر:

- ◀ إقامة مجموعات التركيز عبر الإنترنت
- ◀ الاستفادة من المجتمعات ذات المصالح المشتركة والمجموعات القائمة عبر الإنترنت
- ◀ إجراء الدراسات الاستقصائية واستطلاعات الرأي في المجموعات على فايسبوك
- ◀ إنشاء قوائم الرسائل الجماعية والمجموعات والمجتمعات على واتساب
- ◀ الاستفادة من مجتمعات ريادة الأعمال الاجتماعية عبر الإنترنت للحصول على الرؤى، ومنها منصّة سين (SEEN) وليب (LEEP) ومنصّة الشركاء الناشئة في الأردن StartUpsJo، وغيرها.

٢.٤ المرحلة الثانية - صياغة المشروع

تهدف هذه الخطوة إلى ابتكار الحلّ التشغيلي الأفضل للمشكلة الرئيسية التي تواجه المجموعة المستهدفة. ومن أجل ضمان أنّ المشروع يعالج السياق الواقعي وتعزيز المسؤولية والالتزام، ينبغي السماح للجهات المعنية والمجموعات المستهدفة الرئيسية بأخذ زمام المبادرة في صياغة المشروع.



نصيحة!

لقد تبين أنّ الإطار المنطقي يشكّل الأداة الأكثر فائدة وفعالية لصياغة المشاريع. في الواقع، يوضح الإطار المنطقي ما يجب إنجازه وكيفية إنجازه وبأيّ موارد وضمن أيّ إطار زمني.

خطوات صياغة المشروع:

١ بناء الإطار المنطقي.

٢ تحديد الأهداف والنواتج والأنشطة.

٣ إعداد المؤشرات ووسائل التحقق.

٤ إعداد الافتراضات الرئيسية.



صورة التقطت من قبل Spreadly

نصيحة!

تجنّب:

- ◀ وضع التوقّعات ومؤشرات الأداء الرئيسية غير الواقعية.
- ◀ التقيّد بالأفكار المحددة مسبقًا والفرضيات بشأن المستفيدين.
- ◀ استخدام الأدوات الرقمية بطريقة تستبعد بعض الفئات أو طريقة حصرية، لتجنّب خلق الحواجز التي تحول دون مشاركة بعض الفئات أو اعتمادها للمشاريع.

إلى الخدمات واعتمادها. اطرح على نفسك السؤال التالي: "كيف قد تساعد الحلول المتعلقة بالبنى التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معالجة إمكانية الحصول على الخدمات الأساسية والاهتمام بالضغوط وبناء المهارات وتوسيع فرص العمل؟"

• **الاستثمار في الاتصالات والمساحات والفعاليات المرتكزة على الشمولية** بهدف تغيير وجهات نظر المجتمعات المضيفة ومكافحة كره الأجانب والتهميش وتعزيز الشمولية.

• **وضع خريطة بالاطراف المعنية وخطة مشاركة.** وينطوي ذلك على تحديد مختلف الفئات المشاركة في المشروع أو المتأثرة فيه، سواء بشكل مباشر أم غير مباشر، ووضع خطة عمل ترمي إلى إعلام كل من تلك الفئات وإشراكها. فتتسجّع بذلك على الاستمرار في تحقيق رسالة المشروع والأثر الذي يهدف إلى إحداثه والمساهمة بالموارد اللازمة وتحديد الآثار غير المباشرة.

بيانات تمثيلية، وليس مجرد مؤشرات موحّدة. علاوةً على ذلك، يجب وضع آليات صنع قرار مناسبة استنادًا إلى البيانات التي تمّ جمعها.

• **تصميم برامج تتراوح مدّتها من خمسة إلى عشرة أعوام.** يتطلّب الأثر الاجتماعي الوقت ليتحقّق ويتعاقب ويتمّ استشهاده وتسجيله. بالتالي، يسمح تصميم المشاريع التي تمتدّ على مدة أطول بإتاحة المزيد من الوقت لمخرجات المشروع القصيرة والمتوسطة الأجل (وربما طويلة الأجل) لتتجلى على أرض الواقع ويتمّ التعرّف عليها وقياسها وتوثيقها، ما يفسح بالتالي المجال لإجراء تقييم دقيق للتأثير وتوجيه جهود برنامجية إضافية.

• **اعتبار اعتماد التكنولوجيا وسيلةً في عمليات التصميم وليس غاية في حدّ ذاتها.** يساعد ذلك في تحديد أفضل الأساليب لاستخدام التكنولوجيا بطريقة شاملة ومستهدفة وفعّالة. كما يضمن اختبار فعالية الأدوات التكنولوجية المعتمّدة والتحقّق منها. ولكن ينبغي التنبّه للحواجز المحتملة التي قد يولدها استخدام التكنولوجيا والتي قد تحول دون الوصول

الممارسات الواجب اعتمادها لتحقيق قدر أكبر من الشمولية خلال هذه المرحلة:

• **وضع مؤشرات مخصّصة** تسمح بقياس تقدّم المشروع والإنجازات المحقّقة والأثر المُحدّث بطريقة تراعي الاعتبارات الجنسانية.

• **اعتماد مجموعات الأدوات المراعية للاعتبارات الجنسانية والشمولية القائمة** المصمّمة لمشاريع سابقة أو من وكالات مانحة أو غيرها، للحصول على أدوات تمّ التحقّق منها وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد. ومن هذه الأدوات، نذكر **مجموعة الأدوات بشأن نتائج المساواة بين الجنسين ومؤشراتها** الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ و**مجموعة الأدوات بشأن تعميم مراعاة الاعتبارات الجنسانية** الصادرة عن المعهد الأوروبي للمساواة بين الجنسين؛ ومجموعات الأدوات الصادرة عن المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بشأن **إجراء تقييم الاحتياجات والمساواة بين الجنسين**؛ و**مجموعة الأدوات بشأن التصوّرات الشاملة وقياس الحوكمة الديمقراطية: إطار لاختيار المؤشرات المراعية لمصالح الفقراء والاعتبارات الجنسانية** الصادرين عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وكذلك **مجموعة الأدوات** الصادرة عن مركز أبحاث التصميم الشامل بشأن شمولية الأشخاص ذوي الإعاقة.

• **ربط تصميم البرامج/المشاريع** بعملية قياس الأثر وأطر الرصد والتقييم. ينبغي التركيز على نوعية البيانات الواجب الحصول عليها، مع الحرص على جمع

• **تطوير نظرية التغيير**، بهدف التمكن من تحديد كيفية ارتباط الأنشطة والمخرجات قصيرة الأجل بالتغيير والأثر المتوسّط والطويل الأجل على المجموعات المستهدفة والمجتمعات المحليّة المحيطة بها. بالتالي، لا توجّه هذه النظرية عملية تخطيط الأنشطة فحسب، بل توجّه عمليات قياس الأثر أيضًا.

• **ضمّ ممثلين عن المجموعات المستهدفة الرئيسية** في الفريق الأساسي المعني بتصميم المشروع.

• **إنشاء لجنة تضمّ أعضاء المجتمع المحلي والمجموعات المستهدفة الرئيسية** من أجل التحقق من تصميم المشروع والتأكيد على ملكيتهم له. فيشكّل إشراك المستفيد/المشارك/رائد الأعمال المُقيم نهجًا بديلًا يسمح بتعزيز شمولية عملية التصميم ومراعاتها للوقت وفعاليتها.

• **عرض بيان واضح بشأن أسلوب معالجة المسائل المتعلقة بالجنس وبالشمولية.** ويمكن تحقيق ذلك عن طريق أنشطة مستهدفة محددة و/أو عن طريق اعتماد نهج واعٍ بالمسائل الجنسانية وشامل لتقديم الخدمات. ويتمّ إدراجه في وقت لاحق في أهداف المشروع واستراتيجيته وهيكله.

نصيحة!

تتطلّب معالجة التمييز المؤسسي ضدّ الفئات الضعيفة قيادةً عامة وعملاً مستمرًا على أرض الواقع لتحويل المبادئ والقواعد المجرّدة إلى تدابير ملموسة. وينطوي ذلك على العمل جنبًا إلى جنب مع كلّ الجهات المعنية وتعزيز فهمهم وقدراتهم لتوسيع الفرص أمام المجتمعات المحليّة المهمّشة، بغضّ النظر عن خلفية كلّ منها. ويستلزم ذلك، في بعض الأحيان، تنفيذ برامج موجهة بشكل صريح نحو المهاجرين. ولكن، في أغلب الأحيان، يتطلّب ذلك تنفيذ مبادرات ترمي إلى دعم صناعات أو مناطق بالكامل، وليس مجموعات فرعية فحسب، مع الحرص أيضًا على أن تتجاوز التخلّلات التعميمات وتراعي احتياجات اللاجئين والصعوبات المحدّدة التي يواجهونها.



FABRICAID

تهدف FabricAid وهي شركة اجتماعية لبنانية، إلى إنشاء سلسلة قيمة واعية اجتماعيًا وبيئيًا في صناعة الملابس. ويساهم النموذج الدائري الذي تعتمده هذه الشركة في زيادة فعالية جمع الملابس المستعملة وفرزها وتوزيعها. وتساهم أيضًا في الحدّ من نفايات النسيج كما تقدّم ملابس لائقة بأسعار مقبولة للمجتمعات المحليّة المهمّشة.

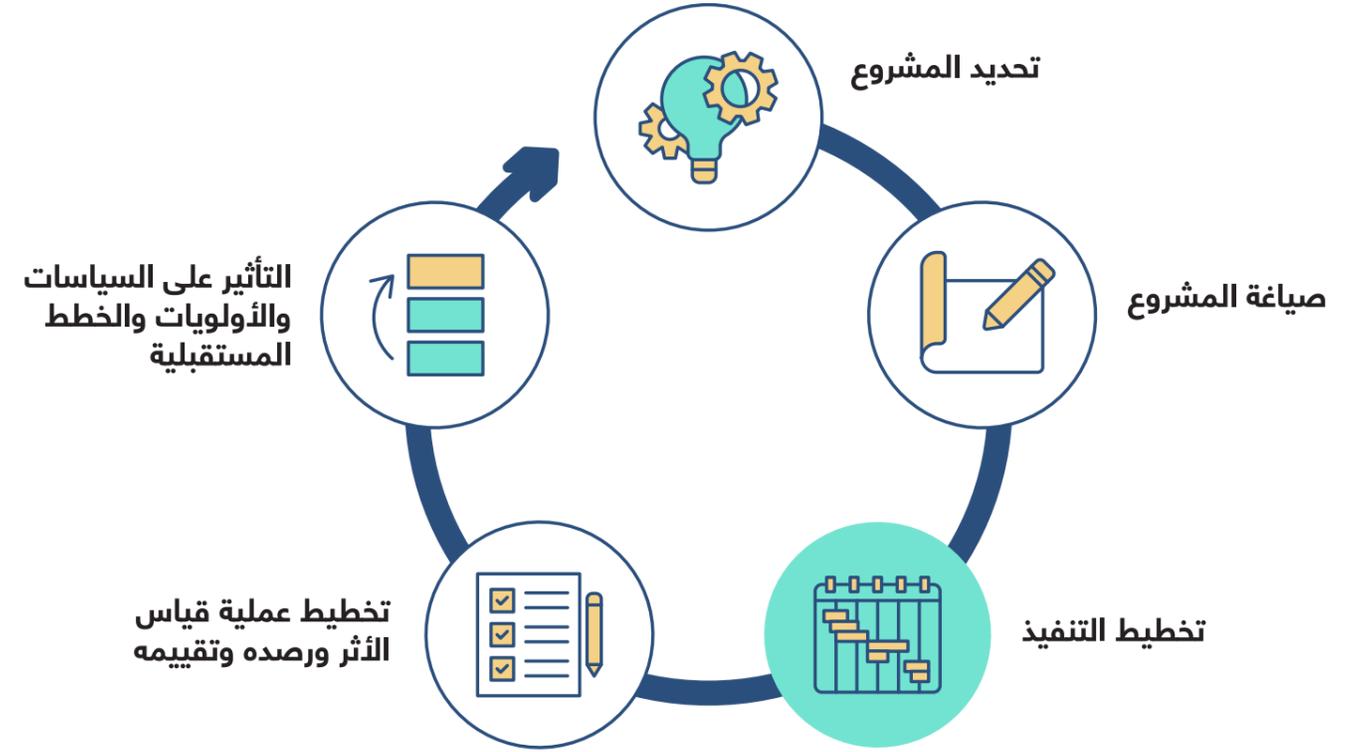


GARBALISER

Garbaliser شركة اجتماعية لبنانية تختصّ في إنتاج الأسمدة الطبيعية عالية الجودة، باستخدام تكنولوجيا التخمير المتقدمة. وتسعى الشركة إلى خلق فرص عمل للجنين وتعزيز الإنصاف بين الجنسين من خلال توظيف النساء في المناطق الريفية.

٣.٤ المرحلة الثالثة - تخطيط التنفيذ

يتطلب تصميم المشاريع وضع خطة تنفيذ للأنشطة المُدرّجة في الإطار المنطقي. ويكمن الهدف من خطة العمل هذه في إثبات جدوى المشروع من حيث المسؤوليات والموعد المحدد والموارد.



خطوات تخطيط التنفيذ:

يقوم فريق تصميم المشروع بوضع خطة العمل التي تتكوّن من المصفوفات الأربع التالية:

١ مصفوفة تقسيم العمل التي تُعدّد الأنشطة والمهام المحددة.

٢ مصفوفة المسؤوليات التي تحدد المسؤول عن كلّ من الأنشطة.

٣ جدول زمني للأنشطة يحدد موعد إنجاز كل من الأنشطة. ويشكّل مخطط Gantt إحدى الأدوات الموصى بها.

٤ خطة موارد (مدخلات) تحدد الاحتياجات من الموظفين والمعدّات والموادّ والمتطلبات لإعداد الميزانية، من خلال تحديد تكلفة الموارد اللازمة.

BIOWAYSTE

BioWayste شركة اجتماعية لبنانية تعمل في قطاعي الفنادق والزراعة. وتتمثّل مهمة هذه الشركة في استخدام النفايات العضوية كمصدر للطاقة الخضراء في هذين القطاعين. وبالتالي، تساعد الشركات على أن تصبح صديقة للبيئة بنسبة ١٠٠٪ وتحدّ من انبعاثات الغازات المسبّبة للاحتباس الحراري.



BLOOM-EDU

BLOOM-EDU برنامجًا لبنانيًا متاحًا عبر الإنترنت، يضم دروسًا تفاعلية مدعومة من التعلّم التكيّفي. ويقدم البرامج مهارات حياتية وبرامج تعليمية للشباب الذين يعانون من صعوبات في التعلّم أو من متلازمة داون، في سبيل تعزيز فرص وصولهم إلى التعلّم.

الممارسات الواجب اعتمادها لتحقيق قدر أكبر من الشمولية خلال هذه المرحلة:

• **زيادة التمويل المخصّص للدمج.** توفير الموارد البشرية والمالية الملائمة لعناصر المشروع المتعلقة بالشؤون الجنسانية والمهاجرين واللاجئين. وحتى وإن لم تشمل الميزانية التي يخصصها الممولون للمشروع على أموال مخصّصة للدمج، ينبغي الحرص على إدراجها في خطط المشاريع، فتفي بالتالي بمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمانحين وكذلك برسالة المنظمة.

• تصميم فريق للمشروع يتمتع بالقدرات اللازمة:

- الحرص على أن يكون الفريق يتكلم اللغات واللهجات المحليّة.
- الحرص على ذكر الخبرة في الشؤون الجنسانية بشكل صريح في الوصف الوظيفي.
- في حال كان يتعدّد وصول أعضاء الفريق الذكور إلى النساء والفتيات بفعالية، لا بدّ من تعيين نساء في الفريق للتواصل معهنّ.
- الحرص على أن يكون أعضاء الفريق الذين يجمعون البيانات ويقدمون الدعم للفئات الضعيفة مدربين تدريبًا جيدًا في مجال مراعاة الاعتبارات الجنسانية والثقافية؛ فبخلاف ذلك، تتغيّر البيانات والنتائج تغييرًا جذريًا، حتى وإن كان قد تمّ تطوير أدوات جمع البيانات والتسليم واختبارها بدقة.
- الحرص على ألا تكون الفرق التي تعمل مع الشركات الاجتماعية تمثّل إمّا الشركة الناشئة إمّا القطاعات الإنمائية فحسب. فعلى العكس، من المهمّ جدًّا جمع أعضاء الفرق والخبراء من الخلفيتين لوضع برامج فعّالة للشركات الاجتماعية.

• التحقق من أنّ حلول المشاريع وأنشطة التواصل مع المستفيدين تأخذ بالاعتبار ظروف

المستفيدين الاستثنائية. على سبيل المثال، هل ستمكّن النساء من التنقل إلى مواقع التدخّل؟ ماذا سيفعلنّ بأطفالهنّ؟ هل تسمح لهنّ حزم البيانات الخاصة بهنّ بالوصول إلى موادّ للتدخّل عبر الإنترنت وتحميلها؟ يمكن تحقيق ذلك من خلال اختبار تصميم المشروع بشكل مباشر مع المستفيدين المستهدفين وبدء أيّ برنامج/مشروع بنموذج تجريبي.

• **العمل مع شركاء التسليم** الذين يمثلون الفئات المستهدفة ويترأسونها، على غرار مراكز الشباب ومجالس المرأة. وينبغي الانتباه لما يعنيه النجاح للشركاء بهدف ضمان أقصى قدر من الاستفادة والمشاركة لكلّ الأطراف.

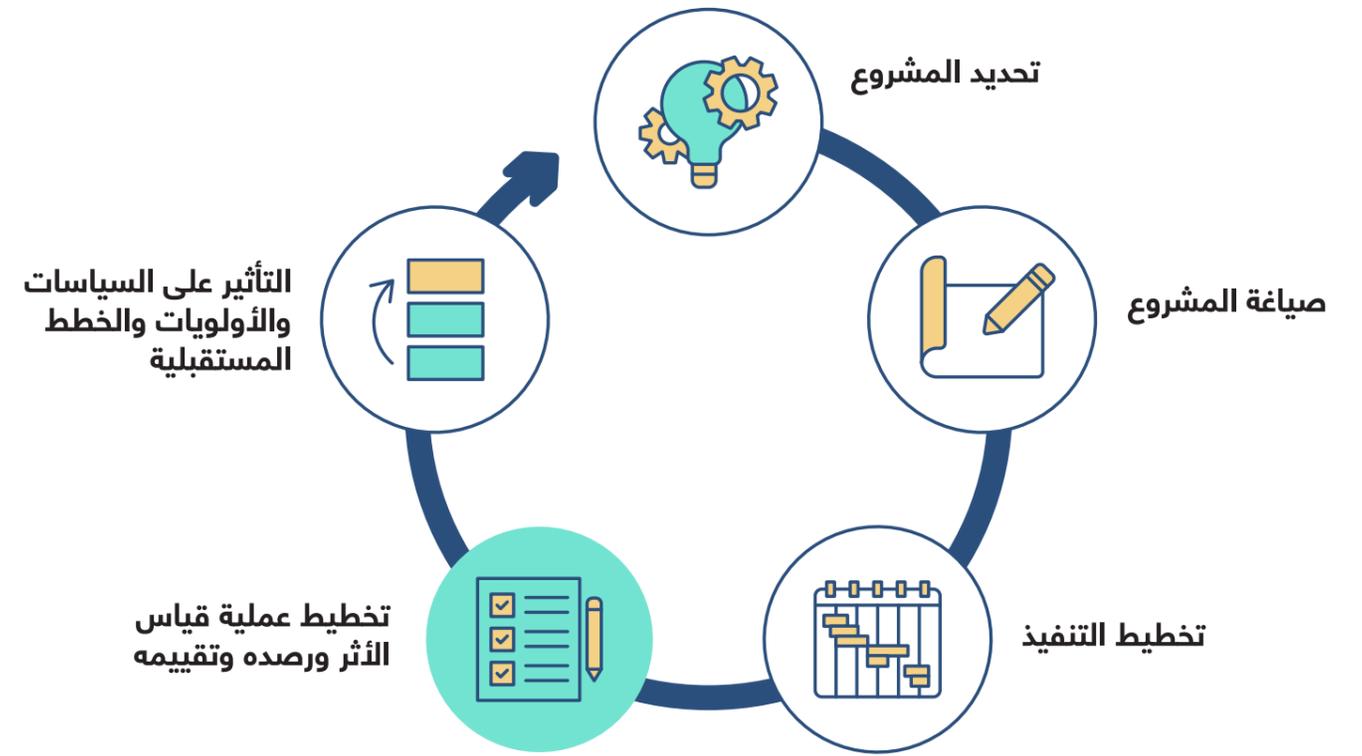
• **تحديد نقاط مراقبة لإعادة تقييم البرامج وإعادة تصميمها،** وذلك بناءً على البيانات والتغذيات الراجعة التي تمّ جمعها.

نصيحة!

- ◀ رقمنة تدخّلات بناء القدرات الموحّدة التي تستهدف الجماهير بهدف تعزيز الوصول وزيادة الأثر والفعالية.
- ◀ إنشاء القوالب التي يمكن أن يستخدمها مختلف الأفراد والمنظمات لتحقيق أقصى أثر ممكن.
- ◀ استخدام منصات مفتوحة المصدر لمشاركة المحتوى والوصول إليه.

٤.٤ المرحلة الرابعة – تخطيط عملية قياس الأثر الاجتماعي ورصده وتقييمه

يشير قياس الأثر الاجتماعي إلى عملية مستمرة، تقضي بتتبع القيمة التي استحدثها المشروع على المستفيدين وقياسها، مع تحديد طرق تحسين هذه القيمة وتوسيع نطاقها. ويسبق القياس خطوة الرصد والتقييم التي تشير بدورها، بشكل أساسي، إلى عملية مقارنة ما كان مقرراً في الأصل مع ما حدث فعلاً. فترصد التقدّم المُحرز على كل مستوى من مستويات الإطار المنطقي، وهي: الأنشطة والنواتج والمخرجات والأثر (الأهداف). وتتكوّن عملية الرصد والتقييم من مفاهيم أربعة أساسية، وهي: المقارنة والقياس والتحقّق والعمل. وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي التخطيط لعملية التقييم منذ بداية عملية التصميم، كما ينبغي تخصيص ميزانية خاصة لها.



الممارسات الواجب اعتمادها لتحقيق قدر أكبر من الشمولية خلال هذه المرحلة:

- **تصميم عملية قياس الأثر وإدارته في كل مرحلة.** وضع خطة لقياس الأثر في وقت مبكر خلال مرحلة التأسيس والرجوع إليها طوال دورة حياة المشروع. ينبغي الحرص على أن ترصد الخطة الأثر المُحدث فيما توجّه عملية صنع القرار في مختلف جوانب المشروع من خلال رؤى مستندة إلى البيانات. وينطوي ذلك على ما يلي:
 - تطوير "ذهنية الاستناد إلى البيانات لصنع القرارات" التي توفّق بين عمليات جمع البيانات وضمان الجودة من جهة، وعمليات صنع القرار من جهة أخرى.
 - أخذ الوقت الكافي لاتخاذ قرار بشأن "ما يجب قياسه".
 - إنشاء آلية لجمع البيانات وإدارتها وإشراك أعضاء الفريق، بهدف تحفيز عملية صنع القرار المستندة إلى البيانات.

SOLARAY

SolaRay شركة اجتماعية لبنانية تطوّر حلول الطاقة المحمولة الآمنة والمستدامة وبتكلفة ميسورة، للاستخدام الداخلي والخارجي. توّفر منتجات هذه الشركة طاقةً شمسية نظيفة للمناطق النائية ومخيمات اللاجئين، فتمكّن بذلك اللاجئين والسكان المحليين من البقاء على اتصال بالإنترنت والاستمتاع بالخدمات المجتمعية الأساسية.



NAKOLL

Nakoll مدرسة طهي مصرية عبر الإنترنت للجنين والمهاجرين (النساء منهم في المقام الأول)، تزودهم بالمعدات والمكونات والتدريب اللازم لتحسين مهارات الطهي الخاصة بهم وتوفير فرص العمل في قطاع الأغذية والمشروبات.

• **النظر في البيانات المصنّفة.** ويعني ذلك أنه يجب على الإحصاءات أن تعكس الفئة المستهدفة بصورة ملائمة وأن تُوَّع بحسب الجنس و/أو العمر و/أو العرق و/أو الانتماء الإثني و/أو الموقع و/أو مستوى التعليم و/أو التوظيف في قطاعات مختلفة و/أو ريادة الأعمال في قطاعات مختلفة و/أو مستويات الرواتب و/أو استخدام الوقت و/أو مسائل أخرى ذات صلة.

• **إجراء تقييمات نوعية** للتأثير وليس تقييمات كمية وحسب.

• **جمع الأدلة بشأن ما هو فعّال في ما يتعلّق بالمبادرات المحليّة للدمج واستخدامها،** من خلال تحسين عملية جمع البيانات لتشمل جهات نظر المهاجرين والمزامنة بين قواعد البيانات في الوكالات المختلفة التي تتبّع المخرجات المتعلقة بالمهاجرين واحتياجاتهم. أنظر تحقيق أقصى قدر من الأثر: دليل لرواد الأعمال الاجتماعيين للحصول على الإرشادات بشأن جمع البيانات للشركات الاجتماعية.

• **جعل البيانات التي تمّ جمعها محليًا قابلةً للمقارنة في سياقات مختلفة.**

• **إطلاع الاطراف المعنية الرئيسيين على التقدّم المُحرَز في المشروع.** ويعني ذلك ضمان الشفافية طيلة دورة حياة المشروع مع كل مجموعات الاطراف المعنية، لا سيّما المستفيدين، وتعزيز المحاسبة والحوكمة الخارجيتين.

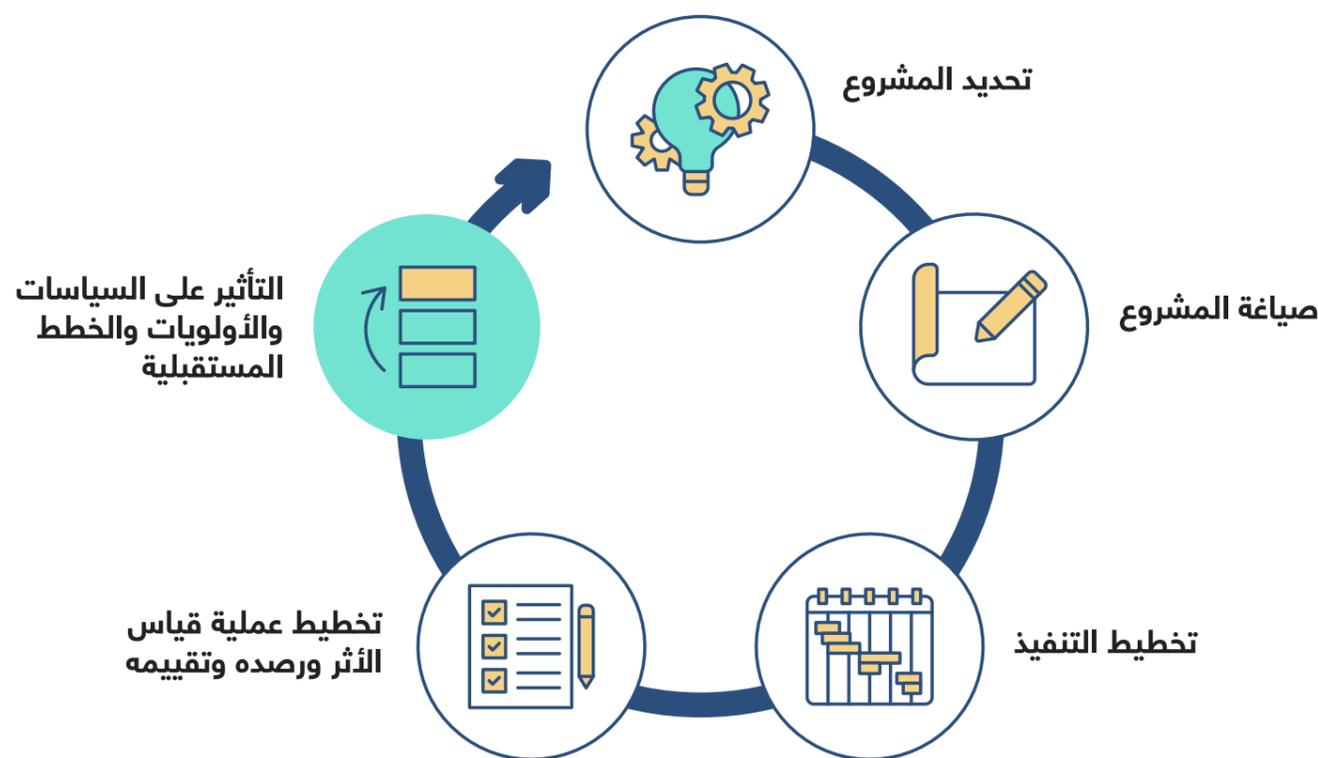
نصيحة!

اعتماد أدوات رقمية لجمع البيانات وتحليلها للحصول على الرؤى الفورية وصنع القرارات المستندة إلى الأدلة، في ما يتعلّق بإدارة المشروع ورصده وإعادة تصميمه. ومن أبرز هذه الأدوات:

- ◀ كليك (Qlik)
- ◀ غروث ويل (Growth wheel)
- ◀ صندوق أدوات كوبو (Kobo toolbox)
- ◀ مؤشر التماسك الاجتماعي والمصالحة (Score Index)
- ◀ باور بي آي (Power BI)

0.4 المرحلة الخامسة - التأثير على السياسات والأولويات والخطط المستقبلية

تركز هذه المرحلة على التوفيق بين أجندات المانحين والأثر بشكل كبير على عمليات تصميم البرنامج/المشروع، واحتياجات المشاركين في البرنامج الواقعية على الأرض، أفرادًا كانوا أم فرقًا، وذلك من خلال تطوير آليات التغذية الراجعة المنفتحة والدقيقة والصريحة.



الممارسات الواجب اعتمادها لتحقيق قدر أكبر من الشمولية خلال هذه المرحلة:

• **اعتماد أفكار وحلول ومشاريع أكثر شمولية.** غالبًا ما تكون الشمولية بمثابة تحدٍّ للحلول التنافسية، ولكنها لا تشكل مشكلة أبدًا عندما يقوم المستفيدون بتطوير الحل بأنفسهم. في الواقع، يمكن أن يؤدي تطوير البرامج/المشاريع وتصميمها وعرضها على المانحين استنادًا إلى الاحتياجات والأولويات الفعلية إلى اعتماد حلول منبثقة من القاعدة الشعبية، تكون أكثر تأثيرًا وقابلية للتوسع.

• **توفير رؤى سياقية للمانحين والموولين** بشأن ما يصلح في كل سوق/دولة محددة لتطوير تصاميم مشاريع سياقية فعّالة. ينبغي الحرص على أن تكون التغذية الراجعة المقدمة للوكالات المانحة ومصممي البرامج دقيقة وصريحة وواضحة. كما يجب الابتعاد عن جعل الأمور تبدو جيدة أمام الممولين المحتملين.

• **الحرص على تقديم التغذية الراجعة في كل مرحلة من العملية** وإرساء القنوات الملائمة لتصل هذه التغذية الراجعة إلى الجهات المعنية المؤثرة، وذلك بهدف تعديل تصاميم البرامج ووضع/إعادة وضع السياسات على صعيد الحكومة والمانحين.

• **تبني ذهنية التغيير المنهجي عند معالجة المشاكل والمشاريع.** يجب التعاون بين الجهات الفاعلة في النظام الشامل وتعزيز المعرفة بينها لصياغة مشاريع أفكار ترشد عملية تطوير السياسات وتتأثر بها.

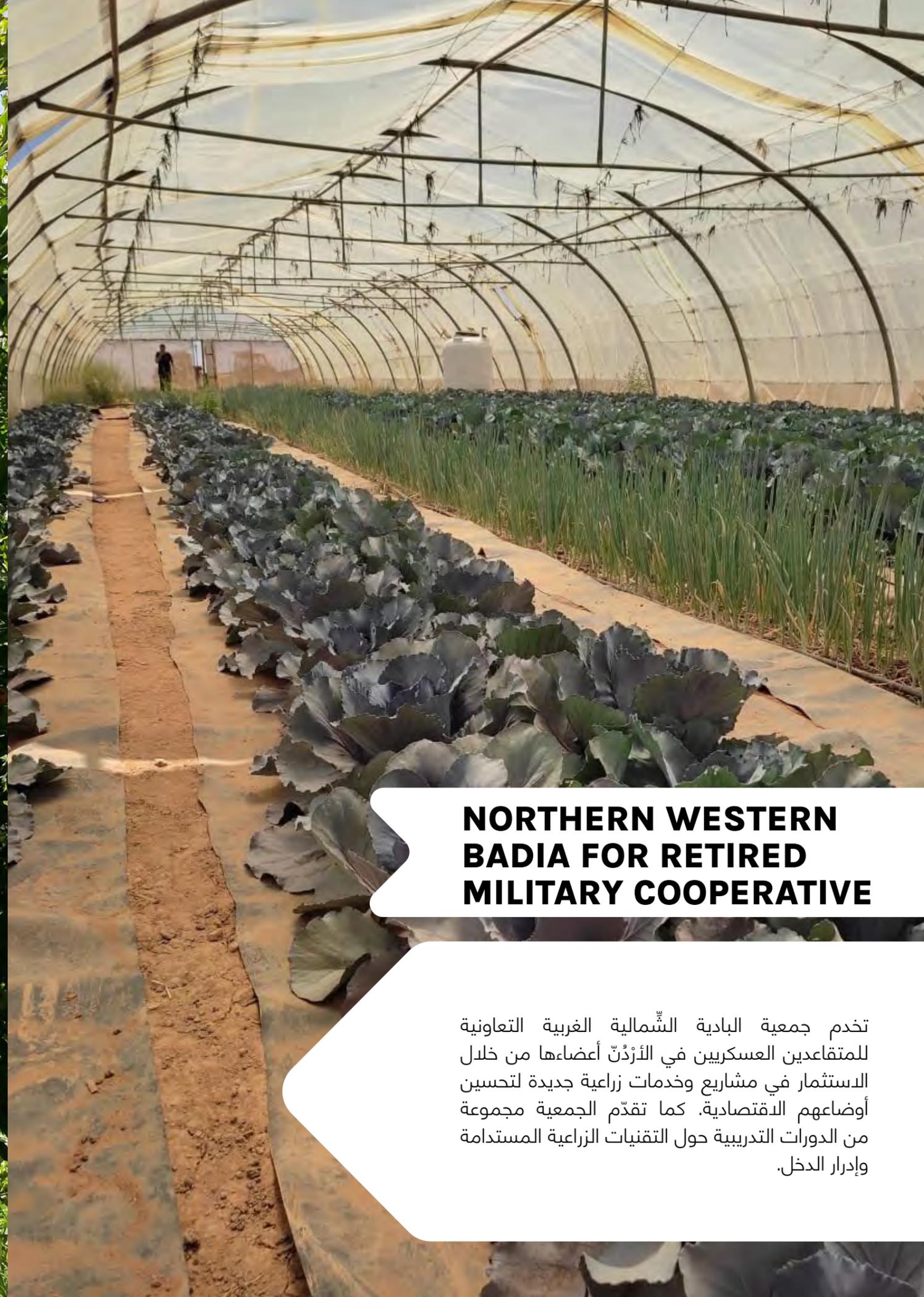
DELTA OIL

شركة اجتماعية مصرية تقوم بجمع زيوت الطهي المستخدمة من المجتمعات المحرومة في مصر وتقديمها كمواد خام لمصنعي الديزل الحيوي مقابل رسوم - ما يتيح دخلًا شهريًا للجامعين، الذين نصفهم من النساء. وتهدف شركة Delta Oil إلى تزويد اللاجئين والمجتمعات المحلية في مصر بالتدريب وفرص العمل اللائق.



BERKISH AGRICULTURAL COOPERATIVE

تسعى جمعية برقش التعاونية الزراعية الأردنية إلى تعزيز توفير الخدمات الزراعية إلى أعضائها وتوسيع نطاقها، لا سيّما في قطاع إنتاج الزيتون، بهدف تحسين دخلهم وأوضاعهم الاقتصادية. كما تقدّم الجمعية خدمات دعم زراعية وقروضًا متناهية الصغر للفئات الضعيفة.



NORTHERN WESTERN BADIA FOR RETIRED MILITARY COOPERATIVE

تخدم جمعية البادية الشماليّة الغربية التعاونية للمتقاعدين العسكريين في الأردنّ أعضائها من خلال الاستثمار في مشاريع وخدمات زراعية جديدة لتحسين أوضاعهم الاقتصادية. كما تقدّم الجمعية مجموعة من الدورات التدريبية حول التقنيات الزراعية المستدامة وإدارة الدخل.

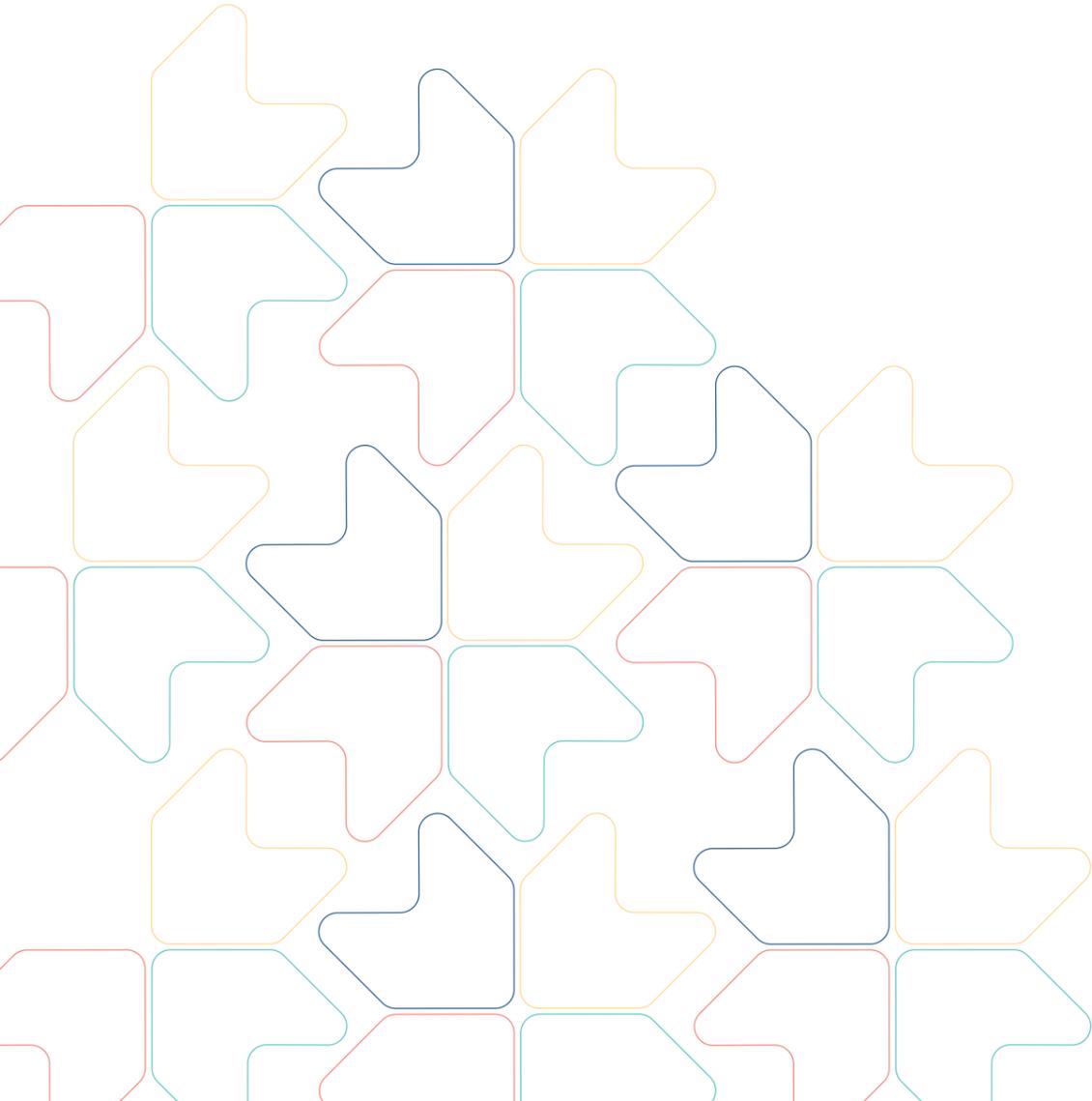


٤

كيفية تطوير نموذج عمل
شامل

المحتوى

١. ما أهمية بناء نماذج عمل شاملة للشركات الاجتماعية؟
٢. ما هي الطرق المختلفة التي يمكن للشركات أن تكون من خلالها أكثر شمولاً للفئات الضعيفة في نماذج عملها؟
٣. أساسيات نماذج العمل الشاملة للشركات الاجتماعية
٤. دراسات حالة عن شركات اجتماعية تتبنى الشمولية
Threads of Hope - ملاذ آمن للنساء في قلب القاهرة
منصة eflow - التعليم بلا حدود
جمعية كفرسوم التعاونية الزراعية لمنتجات الرمان - التمكين الاقتصادي الشامل



٢. ما هي الطرق المختلفة التي يمكن للشركات أن تكون من خلالها أكثر شمولاً للفئات الضعيفة في نماذج عملها؟

التوظيف من داخل المجتمعات الضعيفة: يمكن للشركات الاجتماعية أن تولي أولوية لتوظيف أعضاء من الفئات الضعيفة. فبذلك، تؤمن فرص العمل لتلك المجتمعات المحلية وتحظى بدورها بفهم أعمق حول التحديات التي تواجه تلك المجتمعات، فتخلق حلول دعم تكميلية حسب الحاجة.

ابتكار منتجات أو خدمات تعود مباشرةً بالفائدة على الفئات الضعيفة، على غرار تأمين مساكن بأسعار معقولة للاجئين أو إنشاء برامج التدريب المهني للنساء. فمن خلال إيجاد حلول تلبي احتياجات تلك المجتمعات المحلية، يمكن للشركات الاجتماعية إحداث أثر إيجابي وتطوير نموذج عمل مستدام في آنٍ واحد.

دمج الممارسات الشاملة في سلسلة التوريد: على غرار التوريد من شركات تملكها نساء أو الحرص على أنّ المهاجرين يتقاضون أجورًا عادلة. فلا يحدث ذلك أثرًا إيجابيًا على امتداد سلسلة التوريد فحسب، بل يضمن أيضًا أنّ الشركة تساهم في خلق اقتصاد أكثر إنصافًا وأكثر شمولاً.

١. ما أهمية بناء نماذج عمل شاملة للشركات الاجتماعية؟

تشكّل الشمولية عنصرًا حاسمًا في أيّ نموذج عمل مستدام، لا سيّما في الشركات الاجتماعية التي تسعى إلى إحداث أثر إيجابي طويل الأجل على المجتمعات المحلية الضعيفة. ويولي نموذج العمل الشامل أولويةً لاحتياجات مختلف الأطراف المعنيين ومصالحهم، بما في ذلك الفئات الضعيفة على غرار النساء والمهاجرين واللاجئين. وتحظى الشركات الاجتماعية بفرصة فريدة لتطوير نماذج عمل تعود بالفائدة على تلك الفئات بطرق مجدية، وذلك من خلال اعتماد طرائق وممارسات مختلفة تتركز حول الشمولية.

ومن خلال إعطاء الأولوية لعنصر الشمولية في كلّ جزء من أجزاء نماذج العمل، تستطيع الشركات الاجتماعية تمكين المجتمعات المحلية ومجتمعات المهاجرين واللاجئين، عن طريق تزويدها بفرص مجدية في مجالات العمل وتطوير المهارات والشمول المالي. وقد يساعد ذلك في بناء قدرات تلك المجتمعات وتمكينها، وبالتالي من التحكم بحياتها الخاصة وتحقيق الاكتفاء الذاتي بشكل أكبر.

علاوةً على ذلك، تتصدّى نماذج العمل الشاملة في الشركات الاجتماعية إلى احتياجات المجتمعات

المحلية ومجتمعات المهاجرين واللاجئين، من خلال تصميم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات تلك المجتمعات الخاصة، ما يساعد على معالجة التحديات الاجتماعية وتعزيز التماسك الاجتماعي. ويساعد ذلك أيضًا على تعزيز الجدوى المالية للشركات الاجتماعية نفسها، إذ يسمح لها بالدخول إلى أسواق جديدة وإيجاد مصادر دخل جديدة وتعزيز الربحية، ما يضمن استدامة نماذج عملها على المدى الطويل.

في هذا الفصل، سوف نعرض مجموعة من دراسات الحالة عن شركات اجتماعية نجحت في دمج الشمولية في نماذج عملها، مسلّطين الضوء على الآثار الإيجابية التي حملتها تلك الشركات على المجتمعات المحلية ومجتمعات المهاجرين واللاجئين. ونأمل أن تساعدنا هذه الأمثلة في إثبات أنّ نماذج العمل الشاملة لا تعود بالفائدة على الفئات الضعيفة فحسب، بل أيضًا على الشركات نفسها إذ قد تؤدي إلى تعزيز استدامتها وربحياتها. ونأمل أيضًا أن نتمكّن من إبراز الركائز والممارسات الأساسية التي على الشركات الاجتماعية اعتمادها من أجل تطوير نماذج عمل شاملة تتركز حول تعزيز تكافؤ الفرص والازدهار والتماسك في المجتمعات المحلية ومجتمعات المهاجرين واللاجئين.

٣. أساسيات نماذج العمل الشاملة للشركات الاجتماعية



الشمولية والإدماج على كافة المستويات: بغية أن تكون الشركة الاجتماعية مفتوحة ومُتاحة لكلّ الفئات التي تستهدفها (أي المجتمعات المحليّة ومجتمعات المهاجرين واللاجئين – رجالاً ونساءً على حدّ سواء)، عليها أن تضمن شمل تلك المجتمعات، بطريقة متكاملة وجماعية، في مختلف أجزاء الشركة. ويمكن تحقيق ذلك مثلاً عن طريق تعيين موظفين ومتطوعين من هذه المجتمعات المستهدفة. ويساعد ذلك في بناء الثقة والألفة مع تلك المجتمعات، كما يضمن أن يراعي الموظفون والمتطوعون الاعتبارات الثقافية للفئات الضعيفة وأن يكونوا واعين للتحديات التي تواجهها.



التركيز على رسالة الشركة: ينبغي أن تستهدي الشركة الاجتماعية برسالتها وأن تركز على إحداث أثر اجتماعي إيجابي على الفئات المستهدفة ومجتمعاتها. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إيلاء الأولوية للممارسات المرتكزة على الرسالة في مختلف أجزاء نموذج عملها، على غرار تطوير سلسلة إمداد مستدامة وإمداد التجارة العادلة أو الإمداد بالمواد من المصادر الأخلاقية، وغيرها.



الاستدامة المالية: ينبغي أن تهدف الشركة الاجتماعية إلى أن تكون مستدامة ماليًا، من خلال بناء أعمال طويلة الأجل ومربحة، يمكنها أن تستمر بإحداث الأثر الاجتماعي والبيئي الإيجابي مع مرور الوقت.



المرونة: ينبغي أن تهدف الشركة الاجتماعية إلى التحلي بالمرونة وقابلية التكيف مع تغيير احتياجات الفئات الضعيفة. وقد يشتمل ذلك على تقديم وظائف بدوام جزئي أو ترتيبات عمل مرنة وتوفير التدريب والدعم بلغات مختلفة وتوفير خدمات رعاية الأطفال وتكثيف المنتجات والخدمات لتلبّي الاحتياجات المحددة لمختلف المجتمعات المحليّة.



التعاون: ينبغي أن تعمل الشركة الاجتماعية عن كثب مع المجتمعات المحليّة والشركات غير الهادفة للربح والمنظمات الأخرى، على غرار المنظمات النسائية ومنظمات دعم اللاجئين ومنظمات العمّال المهاجرين. مثلاً عند إقامة الشراكات المتينة، تتمكّن الشركة الاجتماعية من تحديد المواهب في تلك المجتمعات المحليّة واستقطابها، كما تتسنى لها الفرصة للتواصل والتفاعل معها بشكل مباشر، بغية فهم احتياجاتها والتحديات التي تواجهها بشكل أفضل. بالتالي، تضمن الشركة توافقها مع احتياجات المجتمعات المحليّة التي تهدف إلى خدمتها ومع مصالحها وتُحدث أثراً أكبر عن طريق العمل الجماعي.

ومن أبرز الممارسات الشائعة الأخرى للشركات الاجتماعية الشاملة:

نشر الوعي: تثقيف الموظفين والجمهور بشأن التحديات التي تواجه الفئات الضعيفة وتشجيع الحوار المفتوح والصادق وإيجاد الفرص لتمكين الأشخاص من التعلّم من بعضهم البعض.



تعزيز ثقافة شمولية وبيئة ترحيبية: يمكن تحقيق ذلك عن طريق وضع سياسات واضحة تعزز التنوع والشمولية وعن طريق إيجاد بيئة ترحّب بالموظفين من المهاجرين واللاجئين وتقبلهم.



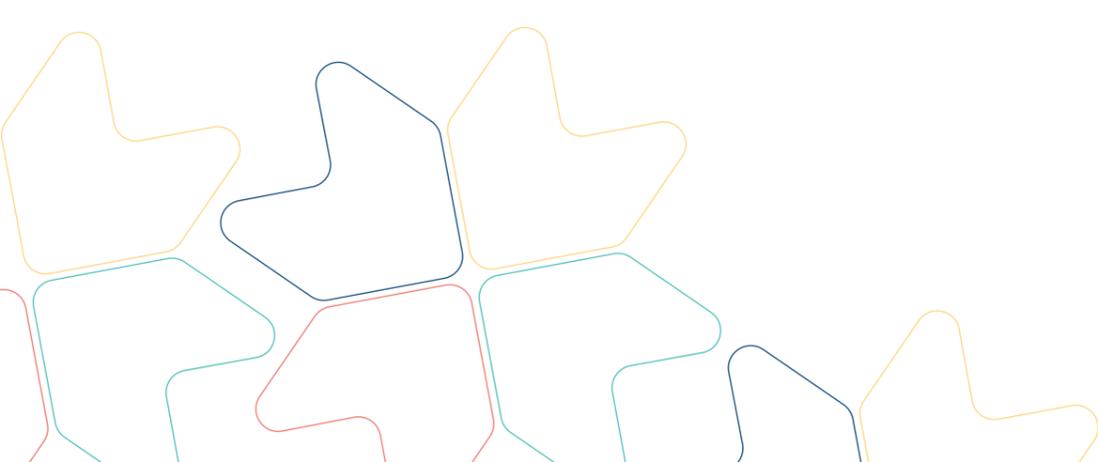
توفير برامج دعم للفئات الضعيفة: مساعدة تلك الفئات في التغلّب على تحديات الحياة اليومية من خلال توفير الموارد التي ترافق المهاجرين واللاجئين أثناء عملية دمجهم في المجتمع ومن خلال تقديم الدعم للموظفين الذين عانوا من الصدمات.



بذل جهود التواصل المستمر: ينبغي تحقيق ذلك من خلال قنوات متعدّدة، لا سيّما عن طريق المنظمات الموثوق بها التي تعمل مباشرةً مع المجتمعات الضعيفة.



التطلّع إلى التغيير المنهجي: تسعى الشركات الاجتماعية، من خلال أنشطتها، إلى تناول التغيير على المستويات كافة – المحليّ والوطني والدولي، مع التركيز على الخطوات العملية الفورية في الوقت نفسه.



٤. دراسات حالة عن شركات اجتماعية تتبنى الشمولية

Threads of Hope ملاد آمن للنساء في قلب القاهرة

اقوال مقتبسة من مارجرينا أندراي، الشريك المؤسس لـ Threads of Hope والمديرة التنفيذية.

Threads of Hope شركة اجتماعية توظف نساء من السكّان المحليين واللجّئين، محرومات ومهمّشات ولكن موهوبات، وتدرّبهنّ وبالتالي تزوّدهنّ بعمل من المنزل بهدف تحقيق دخل مستدام. وتختصّ Threads of Hope بأعمال التطريز عالية الجودة وتهدف إلى خدمة العملاء في صناعة النسيج والأزياء عالميًا.

تأسست عام: ٢٠١٩

الموقع: القاهرة، مصر

المنتجات والخدمات: أعطية أسرة ومنتجات أزياء مطرزة يدويًا، بما في ذلك الحقائب الصغيرة وحقائب التسوّق والمفارش والوسائد وشراشف الطاولة والمناديل والشالات وغيرها.

الذّر: تدريب أكثر من ١٠٠٠ مطرزة من النساء

توفير فرص عمل لأكثر من ٤٠٠ امرأة في الوقت الحالي

تقديم الدعم لنساء من أكثر من ١٣ دولة

زيادة الدخل الذي حقّقه النساء من خلال Threads of Hope ٤ اضعاف بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٢

الرؤية: تحقيق الاكتفاء الذاتي على صعيد الشركة من أجل مساعدة النساء اللواتي تعمل معهنّ وكذلك عائلتهنّ بأكملها للخروج من دائرة الفقر. جعل اسم الشركة معروفًا عالميًا بالمنتجات عالية المستوى والجودة والجمال. تنمية نموذج العمل الحالي ونسخه في مناطق أخرى من مصر حيث لا تتمتع النساء والفتيات بإمكانية الوصول إلى فرص العمل الآمنة والمستدامة.

المشكلة

تعاني النساء والفتيات المهاجرات واللجّئات من الفقر وانعدام الأمن. كما يفتقرن إلى المهارات اللازمة لإعالة أنفسهنّ وأطفالهنّ ولا يحصلن على الدعم الكافي لتربية أطفالهنّ، الذي قد يسمح لهنّ بالعمل والاعتناء بأنفسهنّ. كما يفتقرن إلى الدعم المادي والنفسي والمالي من العائلة أو المجتمع أو أيّ كيان قد يلجأن إليه في أوقات الأزمات. كما يعشنّ في خوف ومرض وجوع دائم.

"لا تتمتع تلك النساء بالسيطرة على أيّ جانب من جوانب حياتهنّ. فهنّ لا يتحكّمن بمكان إقامتهنّ ولا بأكلهنّ أو مصيرهنّ؛ وحتّى لا يعلمن ما إذا كنّ سيتمكّن من إرسال أولادهنّ إلى المدارس أم لا [...] ليس لديهنّ السيطرة على أيّ شيء".

نموذج العمل في Threads of Hope

تسعى Threads of Hope إلى أن تصبح شركة مستدامة ذاتيًا، من خلال تقديم منتجات التطريز عالية الجودة والصبغات الطبيعية والطباعة بالقوالب للمصممين المحليين والدوليين، وكذلك من خلال عرض مجموعة من المنتجات في متاجر القاهرة رفيعة المستوى. وتستخدم هذه الشركة الاجتماعية الإيرادات التي تحققها في سبيل تطوير مشاريع مصممة لدعم النساء المهمّشات من السكّان المحليين والمهاجرات واللادجات اللواتي توظّفهنّ Threads of Hope وتدرّبهنّ.

تعتمد Threads of Hope طريقتين اثنتين في تصميم منتجات التطريز الخاصة بها وإنتاجها، وتشكّل هاتان الطريقتان ركائز الربحية في الشركة:

◀ الإنتاج لشركات أخرى – أي إنتاج منتجات تطريز عالية الجودة ومصممة حسب الطلب لعملاء محليين ودوليين، بما في ذلك الفنادق والمتاجر المتخصصة ومنظمات التنمية الدولية وماركات الأزياء للأطفال والكبار. وتسمح هذه الطريقة لشركة Threads of Hope بزيادة كميات الإنتاج وبالتالي الاستفادة القصوى من قدرتها الإنتاجية وتعزيز فرص العمل للنساء المتدربات. ويتم بيع منتجات التطريز التي تصنعها Threads of Hope لمصممين آخرين في متاجر رفيعة المستوى في عواصم الأزياء في العالم، أي لندن وباريس ومدريد، كما تُباع عبر الإنترنت.

◀ تصميم مجموعاتها الخاصة وبيعها – تشمل مجموعة منتجات Threads of Hope الحقائب الصغيرة وحقائب التسوّق والشالات والقفطانات والوسائد وغيرها. تصمّم Threads of Hope كبسولات تطريز عالية الجودة خاصة بها، باستخدام أفضل الأقمشة. وتشكّل هذه المجموعات رسائل فن وجمال ودعوة لتشكيل جزء من الحلّ، من خلال شراء منتج لا يلفت بجماله فحسب، بل يسمح أيضًا بالمساهمة في توفير الغذاء والمأوى لذمّ وأطفالها. يتم توزيع منتجات Threads of Hope عبر متاجرها الثلاثة، الموجودة في القاهرة والأقصر

كيفية سير العمل

تسعى Threads of Hope إلى توظيف النساء المحرومات، من المصريات والمهاجرات واللادجات، وذلك من خلال قنوات متعددة تشمل علي التسويق الشفهي ولقاءات مع قادة المجتمعات المحلية للاجئين وجمعيات التنمية النسائية والمنظمات الدولية على غرار المنظمة الدولية للهجرة وكاريتاس وجمعية إنقاذ الطفل.

ويتمّ تدريب النساء اللواتي تمّ توظيفهنّ على فنون التطريز بقطبة الآجور وغرزة الصليب (كروس ستيتش) والحياسة بالحبّل (أي تطريز المواد الخزفية على الأقمشة) والصبغات الطبيعية والطباعة بالقوالب، على يد مدرّبين كبار محترفين.

وتكّلف النساء المتدربات بإنتاج قطع تطريز عالية الجودة، ما يسمح لكلّ امرأة بكسب ما يصل إلى ٤٠٠٠ جنيه مصري، وذلك حسب قدرة كلّ منهنّ ودرجة تعقيد العمل الذي يمكن أن تقدّمه. ويكون للنساء خيار العمل من المنزل أو من مشغل الشركة الموجود في وسط القاهرة.

والبحر الأحمر، وفي صالة عرض داخل مقرّ الشركة في وسط القاهرة. كما يتمّ بيعها برسم الأمانة عبر متاجر شريكة متعدّدة وعبر قنوات التواصل الاجتماعي التابعة لها.

تقوم Threads of Hope بإنتاج ما يزيد عن ٤٠٠٠ قطعة تطريز شهريًا وتملك القدرة على توسيع إنتاجها عن طريق التدريبات المستمرة التي تقدّمها للمطرّزات النساء.

"عندما تشتري قطعة مطرّزة يدويًا، تستحوذ على كلّ الذكريات والخواطر والأحلام التي راودت المطرّز أثناء العمل عليها؛ فلا تكون هذه القطعة قطعة تطريز فحسب، بل كتلة عواطف".

تصميم المنتجات والإنتاج

تعتمد Threads of Hope في تصميم العديد من منتجات التطريز على رؤوس النساء المهاجرات واللادجات اللواتي يحكين قصّتهنّ. وتقوم الشركة بشراء حقّ ملكية الرؤوس التي تقدّمها تلك النساء، فتستخدمها لتصميم مجموعاتها التي تسرد حكايات جمال وتراث وقوة وكرامة النساء المهاجرات ويتمّ في هذه العملية استخدام أفضل الأقمشة والصبغات الطبيعية المستدامة.



صورة التقطت من قبل Threads of Hope



صورة التقطت من قبل Threads of Hope

يأتي الجمال في جوهر كل ما تقوم به Threads of Hope - من تصاميم منتجات التطريز الزاخرة بالألوان الفريدة إلى ورشة العمل الرائعة في وسط القاهرة، التي لا تشكّل مكان التدريب والعمل للنساء فحسب، بل ملادًا آمنًا ومُغنيًا لهنّ. في الواقع، تعتبر Threads of Hope أن "الجمال يشفي". وتعتمد برامج التأثير الاجتماعي التي تستهدف النساء المهاجرات واللادجئات نهجًا شاملًا يلبي قسطًا كبيرًا من احتياجاتهنّ الأساسية غير الملّاة.

"لقد فكرت أننا إن كنا سنعمل مع نساء ضعيفات، معظم احتياجاتهنّ غير ملّاة، وقد مررن في الكثير من الخسائر والصدمات، فينبغي أن نقدّم الأفضل من كل شيء؛ أفضل أطعمة وأفضل تدريب وأفضل تعليم؛ وقد ولد هذا المبدأ أثرًا كبيرًا على النساء".

مكان آمن: لقد تمّ تصميم ورشة العمل الخاصة بشركة Threads of Hope في وسط القاهرة بحرص لتكون ملادًا للنساء، حيث يمكنهنّ أن يشعرن بالرعاية والاعتناء. فيلبي المكان احتياجاتهنّ الاجتماعية والنفسية ويوفّر الرعاية اليومية لأطفالهنّ ويقدم لهنّ الكثير من الألعاب. فكلّما أتت الأمّهات، حتّى وإن كان ذلك لمجرّد تسليم القطع أو أخذ الأدوات للعمل في المنزل، يتمّ تزويدهنّ بالأطعمة المغدّية والقوت لعائلتهنّ. فيشكّل المكان مساحةً لإقامة الروابط الحقيقية وعيش التضامن بين بعضهنّ البعض ومع فريق Threads of Hope.

التصميم المراعي للشمولية: يتركز النموذج الذي تتبّعه Threads of Hope على الشمولية، وبالتالي ترحب الشركة بكلّ النساء في دوراتها التدريبية وللعمل معها، بما في ذلك النساء المصريات والمهاجرات على اختلاف جنسياتهنّ وأديانهنّ. كما تقدّم الشركة الدعم للنساء ذوات الاحتياجات الخاصة وتصمّم مجموعات خاصّة تراعي قدراتهنّ.

مجتمع محليّ مرتكز على الانتماء: لقد نجحت Threads of Hope في بناء مجتمع محليّ يضمّ نساء مهاجرات ومدربين وفريق خاصّ بالشركة، يتعاون أعضاؤه مع بعضهم البعض ويدعمون بعضهم البعض. وإذ تسلّط الشركة الضوء على أنّ الجميع متساوون، تعمل على تعزيز ثقة المرأة بنفسها، فتمنحها تدريجيًا ثقةً بقدرتها على خلق منتجات تطريز جميلة لا تشوبها شائبة. ومع مرور الوقت، أصبحت النساء، اللواتي لم يردن في البداية الاستمرار بالوظيفة بسبب انعدام ثقتهنّ بقدراتهنّ، في غاية البراعة.

صندوق مخصّص لحالات الطوارئ: توّفر Threads of Hope دعمًا ماليًا طارئًا للنساء في أوقات الأزمات، عندما يمرضن أو يكنّ عاجزات عن العمل أو عندما يحتجنّ إلى المساعدة في دفع الإيجار؛ كما يساهم الصندوق في إعالة أطفال تلك النساء.

التثقيف والتوعية: تقدّم Threads of Hope محاضرات بشأن التغذية والصحة وتربية الأطفال. كما تُشرك الأعضاء في الكثير من الحوارات المفيدة حول رعاية الأطفال وتنظيم الأسرة وتحديات الفقر. ويكمن الهدف وراء ذلك في تثقيف النساء وتمكينهنّ بواسطة المعرفة لتحسين ظروفهنّ المعيشية.

"لقد أدركت أنّ تدريب النساء ومنحهنّ فرص عمل من المنزل لا يكفيان. فلن نتمكّن من كسر حلقة الفقر إلّا إذا قدّمنا لهنّ الدعم والمعلومات اللازمة التي ستحسّن لهنّ سبل العيش".

عوامل النجاح الرئيسية

◀ **التعاون في سبيل التأثير.** تعتمد Threads of Hope على شراكاتها مع المنظمات الدولية التي تدعم المهاجرين واللادجئتين للحصول على الموارد المالية والخبرة التي من شأنها تحسين نموذج عملها وتعزيز الأثر الذي تُحدثه.

◀ **الاستمرار بالإبداع** في وجه التحدّيات والاستمرار بابتكار ما هو جديد.

◀ **"بيع منتج رائع".** على الرغم من أنّ الأثر الذي تُحدثه Threads of Hope هائل، إلّا أنّ الشركة تعتمد على جمال منتجاتها التي تبيعها وفرادتها وجودتها وليس فقط على القصة المؤثّرة وراءها.

◀ **التعاطف جزء أساسي من المعادلة الإدارية.** يسمح ذلك للشركة بتلبية الاحتياجات الخاصة للنساء.

التحدّي الرئيسي

بلوغ نقطة التعادل والاستدامة المالية في ظلّ ازدياد التكاليف المرتفعة المتعلّقة بإدارة مشغل الشركة في وسط القاهرة ومركزها التدريبي وتقديم خدمات الدعم المتعدّدة للنساء المهاجرات واللادجئات.

الخطوات المستقبلية

- ◀ ابتكار منتجات أكثر حول "الذكريات" التي تسرد قصص الأميال التي تمّ قطعها والأرواح التي تمّ تركها على لسان النساء المهاجرات واللادجئات.
- ◀ تعزيز النمو في مجال الصبغات الطبيعية.
- ◀ إقامة التدريبات وإيجاد فرص العمل للمهاجرين واللادجئتين من الرجال.

"أضع نفسي مكانهنّ وأفكر: ماذا كنت لأشعر إذا استيقظت في الصباح وليس لديّ مكان أذهب إليه؟ كلّ دقيقة مهمّة. أين سأسكن؟ كيف سأطعم أطفالي؟ بمن أتصل؟ أين أذهب؟ ماذا أفعل؟"

تمنح منصة eFlow الشباب والبالغين حول العالم فرصة التعلّم عن بعد بشكل تفاعلي، وذلك من خلال منصة إدارة التعليم الخاصة بها التي تفضّل المحتوى التعليمي في رسائل صغيرة يتم إرسالها بشكل تلقائي إلى المتعلّمين عبر تطبيقات المراسلة الفورية على غرار واتساب وماسنجر.

تأسست عام: ٢٠٢٠

الموقع: مقرّها الرئيسي في لبنان، وتعمل في دول أخرى أيضًا على غرار العراق والأردن والنيبال وإندونيسيا والإمارات العربية المتّحدة

المنتجات والخدمات: منصة تفاعلية لإدارة التعليم وتصميم محتوى التعليم عبر الإنترنت

الاشتر: أكثر من ١٤٠٠٠ متعلّم

أكثر من ٣٠ مليون رسالة تفاعلية

أكثر من ١٠٠ دورة تعليمية حتّى اليوم

الرؤية: "عدم إغفال أيّ متعلّم" عندما يتعلّق الأمر بالتعلّم عبر الإنترنت، بغضّ النظر عن وضعه الاقتصادي والاجتماعي

المشكلة

نقلًا عن منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، يتعدّد وصول برامج التعليم عن بُعد التي تُبتّ أو الرقمية منها، والتي وُضعت لمواجهة إقفال المدارس، إلى ٤٦٣ مليون طفل على الأقلّ، أي ٣١٪ من أطفال المدارس في العالم. وقد تفاقمت هذه المشكلة مع جائحة كورونا التي أبرزت الفجوات الكبيرة في طريقة نشر التعليم على المجتمعات المحليّة المهتمّة حول العالم. وتشتمل التحدّيات التي يواجهها التلامذة على ما يلي:

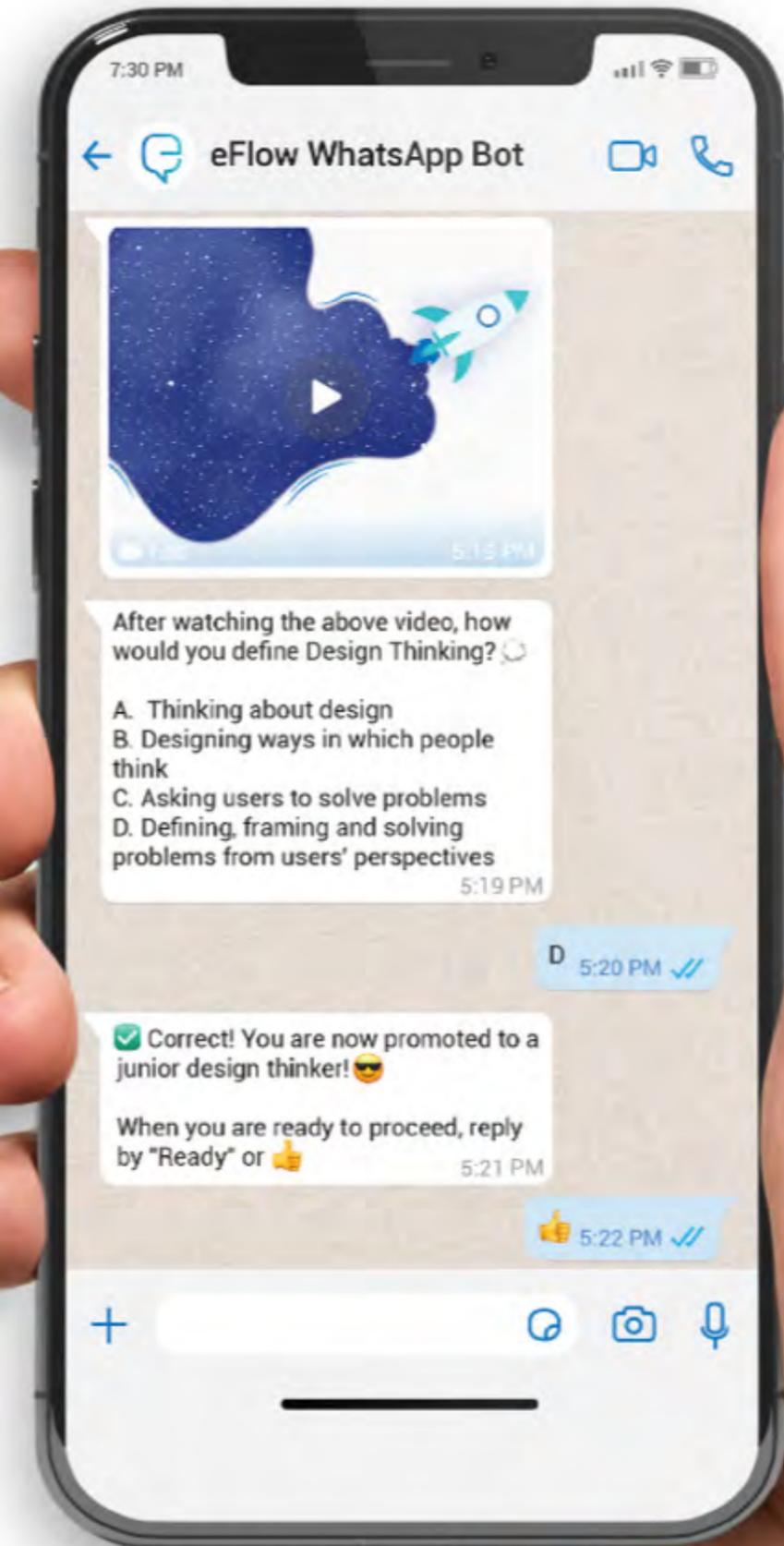
◀ ضعف الاتصال بالإنترنت وانقطاع التيار الكهربائي باستمرار

◀ ضعف المهارات الرقمية

◀ عدم إمكانية الوصول إلى أجهزة الحاسب المحمولة أو الكمبيوترات ومحدودية الوصول إلى الهواتف الذكية إذ إنّه قد لا يتوفّر لدى عائلات المتعلّمين إلّا هاتف محمول واحد في المنزل الواحد.

"يعاني الكثير من التلامذة من مشكلات في الاتصال والتيار الكهربائي كما أنّ العديد منهم لم يكن لديه أيّ أجهزة حاسب أو حاسب محمول. لذا، لم يكن لديهم الخيار إلّا بالتعلّم عبر الهاتف المحمول، سواء أكان لشقيقتهم أو أحد والديهم. فقررنا التكيّف مع وضعهم وحاولنا تحسين تجربتهم إلى أقصى حدّ ممكن."

- سامر بواب، شريك في منصة eFlow.



صورة التقطت من قبل eFlow

نموذج العمل الذي تتبّعه منصّة eFlow

تقدّم منصّة eFlow للشركات التعليمية منصّة تعليم تفاعلية قائمة على السحابة ومدعومة بالتفاعل الآني، تتيح تقديم المحتوى التعليمي وإدارته، بالإضافة إلى تطوير المحتوى التعليمي عبر الإنترنت وتكليفه، بواسطة فريق المنصّة والمتعدد اللغات الذي يضمّ خبراء في مجال التعليم والتصميم.

تتمتّع منصّة eFlow بمزايا متعددة، أبرزها كفاءتها في تصميم المحتوى التعليمي باللغة العربية وتقديمه، وهي سمة فريدة تميّز eFlow عن أنظمة إدارة التعلّم الأخرى. علاوةً على ذلك، لا يتطلّب نموذج العمل القائم على السحابة الذي تتبّعه المنصّة أيّ معدّات أو تكلفة تشغيل، ما يجعل المنصّة متاحة من أيّ مكان في العالم وبالتالي قادرة على توسيع نطاق نموذجها في كلّ أنحاء العالم، للوصول إلى التلامذة أينما كانوا.

بينما كان العالم يكافح من أجل فهم واقع التعلّم الجديد على وقع الجائحة، كانت منصّة eFlow من بين المحرّكات الأولى التي قدّمت تجربة تفاعلية ممتعة في التعليم عن بعد".

- جيسكا حنا - منسّقة برنامج (جيل من قادة الابتكار - GIL) برنامج المراهقين والشباب

تعتمد منصّة eFlow نموذجين للتسعير لمراعاة المستويات المختلفة من العملاء الذين تخدمهم وضمان استدامتها المالية وربحيّتها في آن واحد:

◀ نموذج يقضي بدفع رسوم شهرية مقابل كلّ متعلّم، يستهدف كلّ أنواع المؤسسات التعليمية الموجهة نحو البالغين.

◀ نموذج يقضي بدفع رسوم مخفضة فصلية مقابل كلّ متعلّم، للمنظمات غير الحكومية والمؤسسات التعليمية التي تعمل مع الشباب الذين يعانون من الحرمان.

يسمح هذا النهج المزدوج لمنصّة eFlow بكسب دخل كافٍ لضمان استدامتها المالية والاستثمار في تطوير منتجها وكذلك تعزيز دعم منصّتها للمنظمات غير الحكومية والمجموعات المهمّشة، بتعزيز إمكانية وصول هذه الأخيرة إلى التعليم عبر الإنترنت القابل للتطوير وميسور التكلفة والمؤثّر.

وبهدف ضمان توسّع المنصّة ونموّها السريع من جهة، وإمكانية الوصول إلى الأطفال والمجتمعات المحليّة المهمّشة من جهة أخرى، تتواصل eFlow مع شركاء منفّذين أو منظمات متعددة، تتعامل في الأصل مع تلامذة يمكن لـ eFlow دعمهم.

كيفية سير العمل

بالنسبة للمعلّمين:

١. تُقسّم الدورات التعليمية إلى أجزاء صغيرة وتحوّل إلى فيديوهات قصيرة وصور ورسائل صوتية يتمّ إرسالها إلى المعلّمين.

٢. يتمّ دمج المعلّمين عبر واتساب أو ماسنجر أو أيّ منصّة أخرى من منصّات التواصل الاجتماعي.

٣. يخضع المعلّمون لتقييم مسبق عن طريق روبوت الدردشة الخاصّ بمنصّة eFlow، وذلك على منصّة التواصل الاجتماعي التي اختارها كلّ معلم.

٤. يتلقّى المعلّمون الرسائل الفردية ويمكنهم الردّ عليها.

٥. يتتبع روبوت دردشة آلي كلّ معلّم ويتفاعل معه بشكل فردي بناءً على ردوده.

٦. يخضع المعلّمون لتقييم لاحق عن طريق روبوت الدردشة الخاصّ بمنصّة eFlow، وذلك على منصّة التواصل الاجتماعي التي اختارها كلّ معلم.

بالنسبة للمتعلّمين:

١. التسجيل على منصّة eFlow عبر تطبيق المراسلة المفضّل لديهم، من خلال مسح رمز الاستجابة السريعة. لا يلزم أيّ تطبيقات أو تحميلات أو تسجيلات دخول؛ يعمل المتعلّمون عبر قنوات التواصل الاجتماعي الخاصّة بهم والموجودة مسبقًا، فتتمّ بالتالي إزالة أيّ منحنيات تعلم أو تحديات تحول دون اعتماد المنصّة.

٢. تحديد الأهداف أو الغايات ووتيرة التلقّي والوقت المفضّل للتعلم.

٣. يقوم روبوت الدردشة بالتواصل مع المتعلّمين عبر القناة/القنوات المفضّلة لديهم ويقدم التوصيات بشأن الدورات التعليمية.

٤. يتكيّف روبوت الدردشة تلقائيًا مع أنماط الأداء والتعلّم المختلفة.

تُصمَّم منصّة إدارة التعليم الخاصّة بـ eFlow خصيصًا للمجتمعات المحليّة المحرومة بما أنّها تعمل بشكل أفضل مع التلاميذ الذين يعانون من تحديات الاتصال ونقص المهارات الرقمية. وبهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من التلاميذ المحرومين وفهم التحديات التي تعترضهم وتلبية متطلباتهم المتعددة ولكن المحددة، تعتمد منصّة eFlow عددًا من الأساليب الرئيسية.

التفاعل المباشر والمستمرّ مع المستخدمين:

من خلال جلسات متعددة مع التلاميذ وأهلهم والمعلّمين، بهدف فهم ما يحصل على أرض الواقع وتحديد كيف يمكن لمنصّة eFlow مساعدتهم على التغلّب على تحدياتهم.

نتعلّم الكثير عندما نتفاعل معهم ونفهم المشاكل التي يواجهونها، وبناءً على ذلك [...] ننظر أحيانًا في طريقة التواصل معهم في المرة المقبلة للحرص على أن تتمكّن فعلًا من معالجة مخاوفهم وأولوياتهم".

باسل جلال الدين، أحد المؤسسين في منصّة eFlow

فهم المشاكل المتجذّرة: لا تقتصر تفاعلات

منصّة eFlow مع التلاميذ وعائلاتهم على إظهار إمكانيات المنصّة التقنية وكيفية العمل عليها؛ بل تتجاوزها لتركّز على مسائل وشواغل رئيسية متعلّقة بتعلّم هؤلاء الأطفال عمومًا، بهدف فهم ما يمنعهم حقًا من مواصلة التعليم وإنهاء دوراتهم التعليمية والتفاعل على المنصّة. ويتطلّب ذلك إرساء فهم أعمق بشأن أوضاع الأطفال وتحدياتهم من أجل تصميم دورات تعليمية من شأنها المحافظة على مشاركتهم.

"نواجه مشكلة عمالة الأطفال، لذا قد لا يحظى الأطفال بالوقت لاستخدام الهاتف المحمول حتّى، أثناء عملهم. لذلك، نعتمد على تطوير مواد جذابة ومثيرة للاهتمام ومشوّقة، ليست ثقيلة أو متطلّبة جدًا [...] خلال السنوات الثلاث الأخيرة، لقد طوّرنّا أفضل الممارسات عند استهداف مجتمعات المتعلّمين المهمّشين".

باسل جلال الدين، أحد المؤسسين في منصّة eFlow

التحدّي الرئيسي

أن يكون احتمال الردّ على الرسالة عند تلقّيها على الواتساب أكبر من احتمال الردّ عند تلقّيها عبر البريد الإلكتروني. فينّسب استخدام الواتساب بواقعية وجاذبية أكبر بالنسبة للمتعلّمين".

- ◀ التخصيص - في التنفيذ، تصميم مسارات تعلّم مختلفة باستخدام الذكاء الاصطناعي، بناءً على ردود التلاميذ.
- ◀ تسهيل الوصول - توفير محتوى تعليمي متاح في أيّ مكان وأيّ وقت.

بلوغ النطاق والأثر المنشودين من خلال العمل مع أنظمة التعليم السائدة بهدف تقديم المحتوى التعليمي للتلاميذ، فيما لا تزال معظم وزارات التعليم في المنطقة تركّز على طرق التعليم التقليدية.

الخطوات المستقبلية

- ◀ استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحليل المشاعر بهدف تحديد عواطف التلاميذ فيما يتفاعلون مع الدروس ويستجيبون لها.
- ◀ تعزيز القدرة على تحليل الصور والمذكرات الصوتية وتقديم تغذية راجعة مخصّصة للتلاميذ.
- ◀ العمل مع مؤسسات مختلفة تابعة لهيئات تعليمية وحكومية من مختلف أنحاء العالم لتوسيع نطاق الخدمات التي تقدّمها لتصل إلى ملايين الأطفال المحتاجين إلى تحسين فرص الوصول إلى التعليم. يشكّل ذلك هدفنا الأسمى.

المعلّمون في فريق eFlow: يتكوّن فريق

eFlow بمعظمه من معلّمين يعلّمون في أنواع مختلفة من المدارس، وبالتالي هم في تفاعل مستمرّ مع التلاميذ.

تلبية احتياجات خاصّة ومواجهة تحديات محددة:

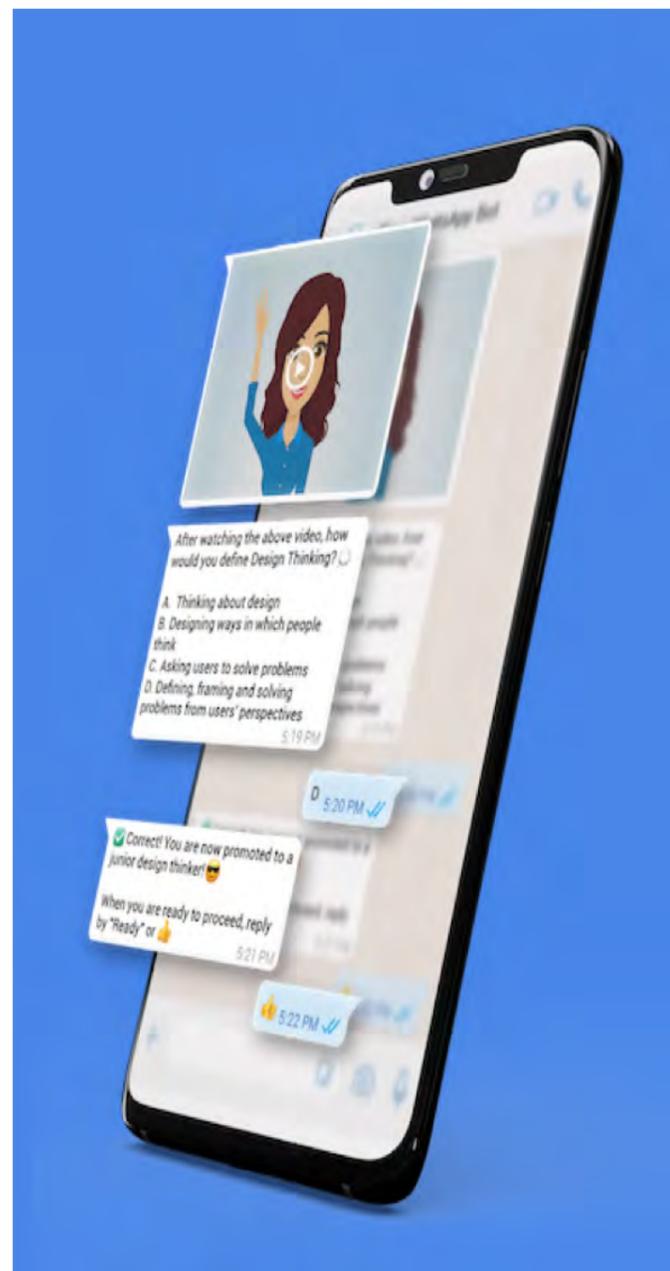
يواجه أطفال المهاجرين واللّاجئين ظروفًا معيشية صعبة للغاية تؤثر على حالتهم العاطفية وبالتالي على عملية التعلّم. يتكيّف نموذج منصّة eFlow مع وضع هؤلاء الأطفال و"يهتمّ بشعورهم، فيسعى إلى تحميسهم وإسعادهم". ويشكّل مثالًا آخر عن تلبية احتياجات الفئات الخاصة، استخدام الرسائل الصوتية لإيصال معظم المحتوى للأطفال اللّاجئين، بسبب افتقار العديد منهم للمهارات الرقمية.

جمع التغذية الراجعة باستمرار: تجمع منصّة

eFlow التغذية الراجعة باستمرار من المتعلّمين والمعلّمين بأشكال مختلفة، لتتمكّن من الاستجابة سريعًا لأيّ تحديات يواجهها التلاميذ.

عوامل النجاح الرئيسية

- ◀ الاتّسام بالسلسلة من خلال استخدام تطبيق واتساب، وهو منصّة يعرفها التلاميذ أصلًا ويستخدمونها باستمرار.
- ◀ الاتّسام بالعفوية وليس الآلية في طريقة تقديم محتوى التعليم - "الأمر أشبه بمحادثة. فمن الطبيعي



جمعية كفرسوم التعاونية الزراعية لمنتجي الرمان: التمكين الاقتصادي الشامل

اقوال مقتبسة من رياض أبو غزالة، أمين سر جمعية كفرسوم التعاونية.

تلتزم جمعية كفرسوم التعاونية بتنفيذ برامج ومشاريع ومبادرات زراعية آمنة وعالية الجودة وبالتوعية لتعزيز القدرات وخلق الفرص في سبيل التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المحلية والمهاجرين واللاجئين.

تأسست عام: ٢٠١٠

الموقع: محافظة إربد، الأردن

المنتجات والخدمات: إنتاج أكثر من ١٤ منتجًا من الرمان وإقامة التدريبات وبرامج بناء القدرات وتقديم المنح والقروض المتجددة بدون فائدة.

الآثر: تدريب أكثر من ١١٠٠ مستفيد أردني وسوري، من الرجال والنساء، في مجالات الزراعة والصناعات الغذائية وريادة الأعمال والمهارات الحياتية والقيادة.

تأمين التوظيف لأكثر من ٩٥٠ عاملًا أردنيًا وسوريًا، من الرجال والنساء.

توفير فرص عمل موسمية لأكثر من ٥٠٠٠ عامل من خلال الشراكات مع أصحاب الوظائف والمزارع.

دعم أكثر من ٣٣٠ مشروعًا زراعيًا وإنتاجيًا صغيرًا من خلال تقديم المنح غير واجبة السداد والقروض واجبة السداد بدون فائدة.

تدريب أكثر من ١٠٠٠ امرأة أردنية وسورية من خلال مشاريع تعزيز سبل العيش.

نشر مبدأ المشاريع الصغيرة والبالغة الصغر وكذلك المشاريع التعاونية في المجتمع المحلي.

الرؤية: تعزيز إنتاج الرمان باعتباره قطاعًا زراعيًا وصناعيًا يساهم إسهامًا كبيرًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.



صورة التقطت من قبل kufrsom

منذ نشأتها، تسعى جمعية كفرسوم إلى سدّ الفجوات ومعالجة التحديات الكامنة في قطاع الرمان في الأردن. ويقع مقرّ الجمعية في مجتمع (لواء بني كنانة) الغنيّ بزراعة الرمان ومحاصيله، حيث توفّر زراعة الرمان فرص العمل للعديد من العائلات ويتمّ تناقل حقول الرمان من جيل إلى جيل. ولكن مع ذلك، تواجه هذه الزراعة مشاكل متعددة متعلّقة بالأرض ومصادر المياه والحشرات والأمراض التي تؤثر على محاصيل الرمان وتعرض المزارعين، ما يترك المجتمع يصارع الفقر والبطالة.

"اجتمعت مجموعة من المزارعين واتفقوا جميعهم على أننا نحتاج إلى إنشاء تعاونية تكون بمثابة مظلة تمثل كل المزارعين، علمًا بأنّ ما من شخص واحد يمكنه حلّ مشكلة يواجهها قطاع بأكمله".
رياض أبو غزالة، أمين سر جمعية كفرسوم التعاونية

تعتمد جمعية كفرسوم على ثلاثة أنواع أساسية من الدخل، وهي: الإيرادات الذاتية المولّدة من بيع منتجات التعاونية، والإيرادات المولّدة من المشاريع الزراعية وغير الزراعية، والمنح من المنظمات الإنمائية المحليّة والدولية.

تحقيق الاستدامة المالية عبر الأنشطة المدرة للدخل

يسمح النهج الشامل الذي تتبّعه جمعية كفرسوم وتركيزها على مبدأ صفر نفايات بتوليد الإيرادات من عدد كبير من المنتجات والخدمات التي يتمّ اختيارها وتحسينها على أمثل وجه لتلبّي احتياجات المزارعين والعمّال المحليين المختلفة، مع الاستفادة في الوقت نفسه، من المحاصيل والقدرات والثقافة المحليّة. ووفقًا لذلك، تولّد الجمعية الإيرادات من مصدرين رئيسيين اثنين، وهما:

- إنتاج 14 منتجًا عالي الجودة ومختلفًا من الرمان وبيعها، وتشتمل هذه المنتجات على العصير والعصير المخمّر والشاي والقهوة والسكاكر والمرّبي والزيت ومسحوق القشر والخلّ والدبس والصابون والكريم والمسك ومرهم للحروق.

- الاستثمار في مشاريع دعم زراعية، بما في ذلك:
 - ◀ بيع مواد ومعدات زراعية على غرار الأسمدة والمبيدات الحشرية ومعدات الزراعة والبذور وأتاييب الريّ وغيرها.
 - ◀ إنشاء مطبخ إنتاجي.
 - ◀ إطلاق مشروع لتربية النحل.
 - ◀ تنفيذ مشروع خاصّ بالآلات الزراعية.
 - ◀ تأجير المكتب وغرفة التدريب لمنظمات دولية ومحليّة.
 - ◀ إنشاء "بيت الرمان والتراث الشعبي" - وهو عبارة عن دار ضيافة ومركز عرض ومركز بيع لمنتجات الرمان.

المنح من الصناديق والمنظمات الإنمائية المحليّة والدولية التي تسعى إلى تنفيذ مشاريع إنمائية محليّة

بهدف تعزيز سبل عيش السكّان المحليين وفرصهم الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك الأردنيين والمهاجرين واللادجئين، مع التركيز على مجالات الزراعة وتمكين المرأة والتوظيف ودعم المشاريع البالغة الصغر.

تشكّل الشراكات جزءًا رئيسيًا من نموذج جمعية كفرسوم وعملياتها، إذ تقدّم فرص إنمائية متعددة للسكان المحليين. وبالتعاون مع شركاء تنمية محليين ودوليين متعددين، تشارك جمعية كفرسوم في مشاريع من شتى الأنواع، ترمي إلى تحسين البنية التحتية الزراعية المحلية وتعزيز مهارات المزارعين المحليين وقدراتهم وتمكين المرأة بواسطة فرص مدّرة للدخل وتوفير المنح لإطلاق المشاريع المحلية البالغة الصغر. من أبرز مشاريع جمعية كفرسوم:

مشاريع تنمية البنية التحتية الزراعية على غرار مشاريع إدارة الطلب على المياه للمحافظة على الينابيع ومصادر المياه وإعادة تأهيلها وتبطين قنوات الريّ ودعم المزارعين من خلال زيادة إنتاجية الحقول بنسبة ٣٠٪. بالإضافة إلى ذلك، تقدّم جمعية كفرسوم قروضًا متجددة تصل قيمتها إلى ١٠٠٠ دينار لكلّ مزارع لحفر بئر لجمع مياه الأمطار، وبالتالي تأمين ٢٥٪ من الاحتياجات السنوية من المياه لكلّ عائلة.

برامج التدريب المهني وبناء القدرات التي ترمي إلى خلق قوة عاملة متدرّبة وكفوءة لتحسين المهارات في قطاع الزراعة وتحسين قابلية التوظيف والمهارات المهنية لدى السكان المحليين. وتقدّم الدورات التدريبية التي ترمي أيضًا إلى تحسين الأمن الغذائي في المجتمعات المحلية المضيفة للاجئين السوريين بشكل متساوٍ لكلّ من السوريين والأردنيين.

"بتنا اليوم نشكّل مع أشقاؤنا السوريين والسوريات جزءًا من المجتمع نفسه، نتشارك في كلّ المشاريع التي تقوم بها الجمعية، سواء أكانت دورات تدريبية أو توظيفات. إنّ الجمعية ومشاريعها للجميع، بما في ذلك الأشقاء السوريين"

التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة: تعزيز مشاركة المرأة في القوة العاملة من خلال بناء القدرات والتدريب المهني. تقدّم التعاونية الدورات التدريبية في أكثر من ١٨ حرفة مختلفة يمكن للمرأة العمل فيها، بما في ذلك صناعة الزجاج والأعمال الخشبية وصناعة الشموع وصناعة الشماع (الكوفية) وصناعة الكراسي الخشبية، وصناعة خيوط القنب، وصناعة الصابون، وصناعة المرّي والمخل، وإعادة التدوير، وإعادة التدوير للأفضل، وصناعة الأكسسوارات، سعيًا إلى منح المرأة فرص مولّدة للإيرادات من منزلها وتشجيعها على البدء بالمشاريع البالغة الصغر الخاصّة بها.

توفير فرص العمل من خلال ما يلي:

- إقامة عدة مشاريع تكميلية لتقديم فرص العمل للسكان المحليين والمهاجرين السوريين، على غرار متجر اللوازم الزراعية والمطبخ الإنتاجي والمزرعة المائية التابعة جميعها للتعاونية.
- خلق فرص العمل في قطاع الزراعة للأردنيين والسوريين، بعد مشاركتهم في برامج تدريب في مجالات مثل حماية المحاصيل وتحضيرها وتصنيفها واستخدامها في الصناعات الغذائية.
- إقامة ٦ وحدات لتقديم المشورة ودعم التوظيف في قطاع الزراعة بدعم من منظمة العمل الدولية، التي تهدف إلى إيصال الباحثين عن عمل بأصحاب العمل وتوفير التوجيه الوظيفي المهني للباحثين عن عمل وتوعيتهم بشأن قوانين العمل ونظام العمال الزراعيين.

إصدار تصاريح عمل للسوريين العاملين في قطاع الزراعة بالتعاون مع منظمة العمل الدولية. فقد تمّ إصدار ما يزيد عن ٨٠٠٠ تصريح عمل لإتاحة الفرصة للسوريين للحصول على فرص العمل المنصفة وعلى بعض المنافع على غرار الاستفادة من الضمان الاجتماعي.

المنح والقروض المتجددة بدون فائدة المقدمّة لتمويل المشاريع البالغة الصغر الزراعية وغير الزراعية. وتشتمل على ما يلي:

- منح غير واجبة السداد تتراوح قيمتها بين ٥٠٠ و ٨٠٠ دينار لإنشاء المشاريع البالغة الصغر.
- قروض بدون فائدة تتراوح قيمتها بين ١٠٠٠ و ٢٥٠٠ دينار لدعم المشاريع البالغة الصغر القائمة.

تعزيز الاعتماد على الذات من خلال المشاريع الزراعية ومشاريع الأمن الغذائي، حيث يتمّ تدريب النساء الأردنيات والسوريات في مجال الزراعة المنزلية والصناعات الغذائية المنزلية، ما يمكنهنّ من استخدام منتجاتهنّ المنزلية الخاصة والاستثمار فيها لتلبية احتياجاتهنّ المعيشية وتحويل فائض الإنتاج إلى منتجات مصنّعة للبيع لتحقيق دخل إضافي.

دعم أعضاء التعاونية من خلال منحهم خدمات دعم متعددة وأسعار خاصّة على المنتجات الزراعية في متجر التعاونية. تقدّم التعاونية أيضًا مصدر دخل لأعضائها من خلال توزيع نسبة من أرباحها السنوية على الأعضاء، فيما تتمّ إعادة استثمار الباقي في الجمعية التعاونية ومشاريعها.



صورة التقطت من قبل Kufrsome

الاستدامة المالية والإدماج الاجتماعي من خلال المشاريع الجماعية:

تتسم المشاريع الجماعية الابتكارية التي تقوم بها جمعية كفرسوم بالاستمرارية والاستدامة. وتشتمل على إنشاء مجموعات أو وحدات إنتاج تعمل وتتعاون مع بعضها البعض، وتضمّ أردنيين وسوريين، رجالاً ونساء. يتمّ جمع المشاركين في فرق من ٢٠ شخصاً، ويكلف كلّ فريق بمجال مشروع محدد، على غرار إعادة تدوير البلاستيك أو الزراعة المائية أو التخليل أو مطابخ الإنتاج، وتستمرّ الفرق ومشاريعها إلى أبعد من دعم التعاونية.

لقد أثبتت تلك المشاريع الجماعية أنّ بإمكانها إحداث أثر جوهري، على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي: أولاً، من خلال المساهمة في تعزيز النسيج الاجتماعي والنهوض بالإدماج المحلي للمهاجرين واللجائين وتعزيز قبول مشاركة المرأة في القوة العاملة وثانياً، نظراً لأنّ أثرها المالي أكثر استدامة، ما يولّد مشاريع وفرصاً ووظائف جديدة.

"نسعى إلى تطوير المشاريع الجماعية ذات الرؤية الواضحة والتخطيط طويل الأجل... ينبغي أن تُحدث هذه المشاريع أثراً إيجابياً على المجتمع المحلي [...] لقد اندمجت هذه المجموعات مع بعضها البعض بشكل جيّد، من حيث الأعراف والتقاليد وتفاعلها الاقتصادي والاجتماعي. كما أنّ بعضها قد شكّلت مجموعات ادّخار فيما بينها، وقد استمرّت تلك المشاريع ومجموعات الادّخار جميعها حتى اليوم".

فرص بناء قدرات مدمجة للأردنيين والمهاجرين واللجائين: تضمّ برامج جمعية كفرسوم ومشاريعها، بجزئها الأكبر، مشاركين أردنيين (٥٠٪) وسوريين (٥٠٪).

زيادة معدّل مشاركة المرأة في القوة العاملة: لقد ساهم تغيير التصوّر المحلي لمشاركة المرأة في القوة العاملة، من خلال التدريب وبناء القدرات المستمرين، إلى زيادة نسبة النساء المشاركات في القوة العاملة.

"في البداية، لم يتجاوز معدّل مشاركة المرأة في القوة العاملة المحلية نسبة ٢-٣٪. [...] أمّا الإحصاءات الأخيرة، فتُظهر أنّ هذا المعدّل قد ارتفع ليسجّل حوالي ٧-٨٪".

القضاء على الهدر من خلال تصميم وإنتاج منتجات تستخدم ١٠٠٪ من محصول الرمان.

عوامل النجاح الرئيسية

- اعتماد الاستدامة، على الصعيدين المالي والبيئي، كأساس لتصميم كلّ مشاريع التعاونية ومنتجاتها.
- شراكات طويلة الأمد مع منظمات دولية قد ساهمت في إنشاء مشاريع مؤثرة وقياس أثرها وتوسيعها أكثر فأكثر.
- اعتماد نهج جماعي وتعاوني يساهم في تحسين الجودة والاستمرار والدمج.

التحدّي الرئيسي

إيجاد حلول مستدامة وتأمين المعدات اللازمة لدعم المزارعين في ظلّ التحدّيات المستمرة المتعلقة بمصادر المياه والرّي والتغيّرات في الأحوال الجوية التي تؤثر على جودة المحاصيل والإنتاج اليدوي لمنتجات الرمان.

الخطوات المستقبلية

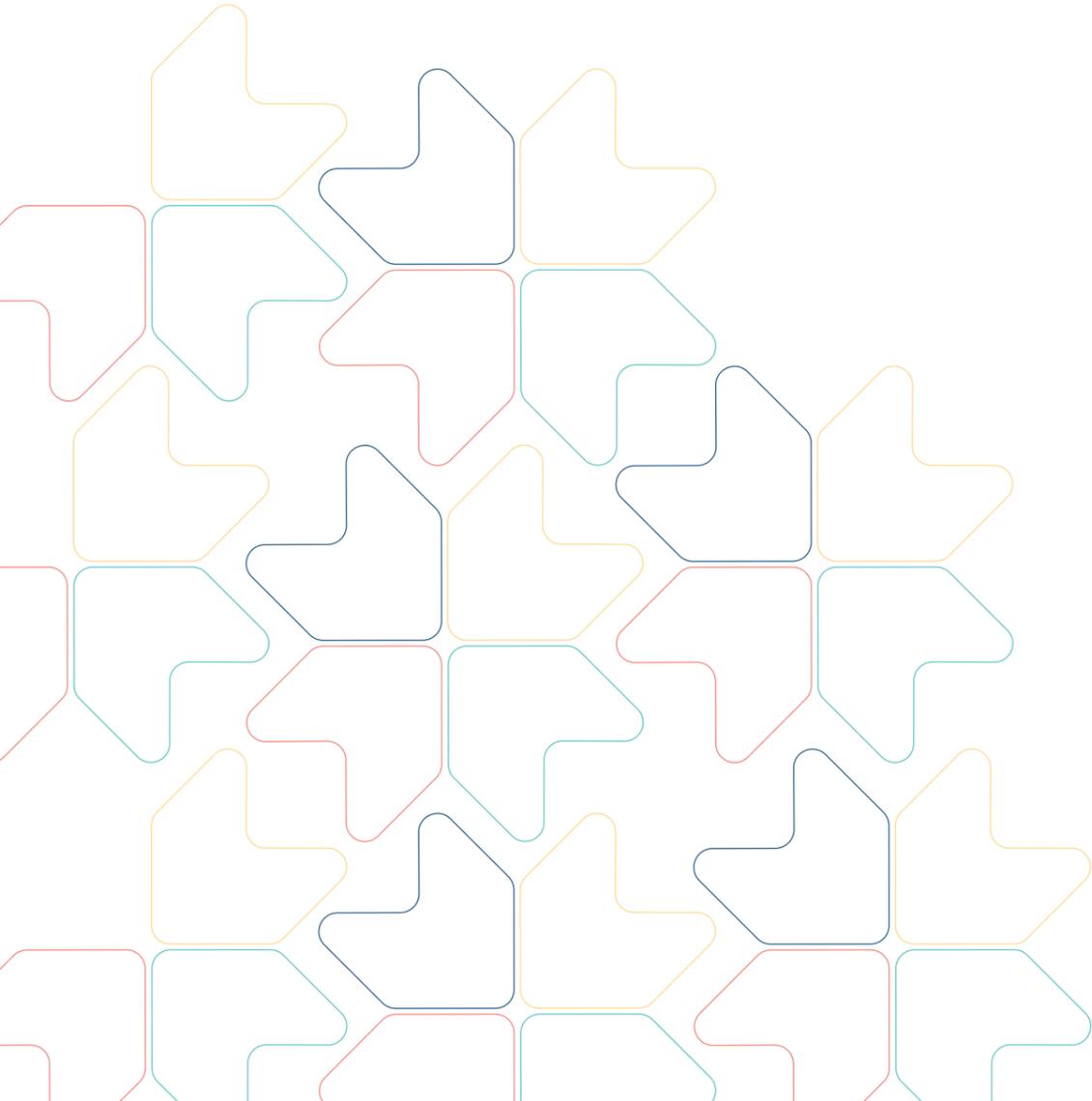
- ◀ إنشاء مصنع مدمج لإنتاج منتجات الرمان.
- ◀ إنشاء مركز تدريب مجهّز بكلّ المرافق اللازمة لتدريب النساء إدارياً وزراعياً.
- ◀ إنشاء مركز تقني مدمج يهدف إلى خدمة المزارعين في المنطقة.
- ◀ إنشاء سوق محلية ومركز حرف دائم.



معرفة
المزيد

المحتوى

١. مشروع تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية للهجرة والتنمية
٢. الشركاء
٣. المصادر
٤. الشركات الاجتماعية المدعومة من قبل المشروع



١. مشروع تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية للهجرة والتنمية

ويتمشى المشروع مع اهداف خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وأهدافها، لا سيّما:

الهدف رقم ٥

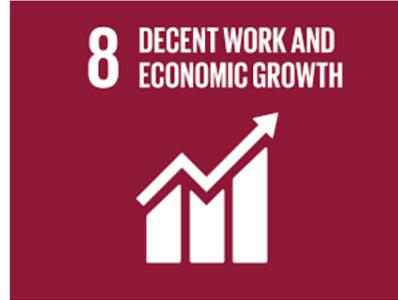
"تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات"

الهدف رقم ٨

"تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل والمستدام والعمالة الكاملة والمنتجة والعمل اللائق للجميع"

الهدف رقم ١٧

"تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة"



مشروع تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية للهجرة والتنمية (SEMD) هو مشروع إقليمي بادرت به وموّلتها الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC) ونفذته مجموعة GFA Consulting Group GmbH.

يهدف المشروع بشكل أساسي إلى المساهمة في تعزيز نظام بيئة ريادة الأعمال الذي يساهم بتقديم حلول ريادة مبتكرة للتحديات المتعلقة بالهجرة والتنمية، وتطويرها وتنفيذها، لا سيّما في الأردن ومصر ولبنان.

يتمشى المشروع تمامًا مع الإطار العام لقسم الهجرة والتهجير القسري (SFMD) للأعوام ٢٠٢٢-٢٠٢٥ التابع للوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC).

يُنَفَّذ المشروع على مستويات ثلاثة مختلفة، على الشكل الآتي:

١ تنظيم فعاليات التبادل الرامية إلى تعزيز التنسيق وتبادل المعرفة في نظام بيئة ريادة الأعمال الاجتماعية، على الصعيدين الوطني والإقليمي.

٢ حشد الخبرات الوطنية والدولية لدعم هيكل دعم ريادة الأعمال الاجتماعية وتمكينها من تنمية قدراتها في مجال دعم الشركات الاجتماعية وقياس الأثر الاجتماعي، إضافة إلى تحسين نماذج عملها.

٣ دعم الشركات الاجتماعية من خلال التأثير بشكل مباشر على المجتمعات المحليّة والمهاجرين واللّاجئين ولا سيّما النساء منهم، لتحسين عملياتها وتوسيعها. ويتعاون مشروع تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية للهجرة والتنمية مع هيكل دعم ريادة الأعمال الاجتماعية المحليّة في كلّ دولة، لمساندة رواد الأعمال الاجتماعيين ودعم المبادرات. إن شركاء مشروع تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية للهجرة والتنمية هم ACTED في الأردن و Alfamar في مصر و Changelabs في لبنان.

استفاد
٤٠,٦٧٠
شخص

دعم
٢٣,٦٩٨
مهاجر ولاجئ

تأمين
١,٦٣٥
فرصة عمل

لقد تمكّن المشروع، على مدار الأشهر الـ٣٠ من نشاطه، من دعم ٤٨ شركة اجتماعية في ٣ دول، إذ رافقها في رحلة التأثير الخاصّة بها. وقد أسفرت هذه الأنشطة عمّا يلي:

٢. الشركاء



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

تركز الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون على تحسين الفوائد الإنمائية للهجرة وعلى تعزيز حماية العمّال المهاجرين في منطقة الشرق الأوسط، لا سيّما العاملين منهم في القطاعات ذات المهارات المنخفضة. أمّا في الأردن ومصر ولبنان، فيشتمل عمل الوكالة على اللاجئين أيضًا. وإذ تعمل الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون على مستوى السياسات والمستفيدين على حدّ سواء، تحرص على تجربة نهج مبتكرة، إلى جانب دعم التواصل مع القطاع الخاصّ وأصحاب العمل، والتركيز على البحوث وإنتاج البيانات، والسعي إلى تبادل الخبرات والدروس المستفادة من الواقع المحلي، وذلك على المستويين الإقليمي والعالمي.

منذ العام ١٩٨٣، لقد قدّمت GFA Consulting Group GmbH طولًا فعّالة للتحديات في سوق الخدمات الاستشارية العالمية في أكثر من ١٣٠ دولة. وتقوم GFA Consulting Group GmbH كل عام بتنفيذ حوالي ٤٠٠ مشروع ودراسة حول العالم. وقد كلّفت وكالات إنمائية رائدة ووزارات وعملاء من القطاع العام GFA Consulting Group GmbH بمساعدتهم في إدارة المشاريع التي تمولها صناديق ثنائية ومتعددة الأطراف. ومن خلال العمل بالتعاون مع أصحاب مصلحة في الحكومة والقطاع الخاصّ ومنظمات غير حكومية والمواطنين، توازن GFA Consulting Group GmbH بين الابتكار والمصداقية لتلبية الاحتياجات الخاصة.



تقوم Alfano بدعم تنمية قطاع ريادة الأعمال الاجتماعية منذ العام ٢٠٠٤. وإذ تجمع Alfano بين روح العمل الخيري وصلابة استثمارات القطاع الخاصّ، تقدّم الدعم للشركات الاجتماعية الطموحة العاملة في سبيل تعزيز فرص الوصول إلى التعليم الجيد وتمكين المرأة اقتصاديًا وتوظيف الشباب. ومن خلال المساعدة التقنية والمالية المخصصة والتدريب والتأثير والضمان المالي، تساعد Alfano الشركات الاجتماعية لتوسيع نطاق الأثر الاجتماعي الذي تُحدثه أنشطتها على المجتمعات المحلية المحرومة، فيما تعزز استدامتها على المدى البعيد.



ACTED منظمة غير حكومية إنسانية فرنسية تم تأسيسها في العام ١٩٩٣، وتسعى إلى دعم الفئات الضعيفة من السكّان المتأثرة بالأزمات الإنسانية عالميًا. وتقدّم ACTED الدعم المتواصل للمجتمعات الضعيفة، من خلال ضمان استدامة تدخّلات ما بعد الأزمات ومواجهة التحديات طويلة الأجل التي تعترض الفئات المستهدفة، بغية كسر حلقة الفقر وتعزيز التنمية والحدّ من التعرّض للكوارث



Changelabs شركة رائدة إقليميًا في مجال ريادة الأعمال، ولديها مكاتب في ٤ دول (الأردن ولبنان ومصر وقبرص). وقد نقّدت الشركة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا بعضًا من برامج مسرعات الشركات الناشئة الأكثر تأثيرًا في المنطقة، بالشراكة مع حكومات ومنظمات تنموية وجهات فاعلة من القطاع الخاصّ.



٣. المصادر

- ◀ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٢٠)،
Local Inclusion of Migrants and Refugees. A Gateway to Existing Ideas, Resources and Capacities for Cities Across the World
- ◀ منظمة العمل الدولية (٢٠١٠)،
Project Design Manual: A Step-by-Step Tool to Support the Development of Cooperatives and Other Forms of Self-Help Organizations
- ◀ منظمة العمل الدولية (٢٠١٠)،
Gender Mainstreaming Strategies in Decent Work Promotion: Programming Tools، بانكوك
- ◀ مصرف التنمية الآسيوي (٢٠١٣)، مجموعة الأدوات بشأن نتائج المساواة بين الجنسين ومؤشراتها (Tool Kit on Gender Equality Results and Indicators)
- ◀ المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، (٢٠١٦)، دليل تقييم الاحتياجات (Needs Assessment Handbook)
- ◀ المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠٢٠)، مجموعة الأدوات بشأن المساواة بين الجنسين (Gender Equality Toolkit)
- ◀ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٢٢)، Reimagining Development: Inclusive Imaginaries Toolkit
- ◀ منظمة سوشال فاليو في المملكة المتحدة (Social Value UK) (٢٠١٧)،
Maximise Your Impact: A Guide for Social Entrepreneurs
- ◀ المجلس الثقافي البريطاني وسوشيل إنتربرايز – المملكة المتحدة (٢٠١٥)،
Think Global Trade Social
- ◀ المجلس الثقافي البريطاني وسوشيل إنتربرايز – المملكة المتحدة (٢٠٢١)،
Creative and Social Enterprise in Egypt
- ◀ المجلس الثقافي البريطاني وسوشيل إنتربرايز – المملكة المتحدة (٢٠٢٢)،
More in Common, The Global State of Social Enterprises
- ◀ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٢٢)، بذور الأثر
- ◀ صادر عن المعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط (٢٠٢٢)،
Assessing the Job Creation Potential of the Social Economy in the MENA Region
- ◀ مشروع MedUP! لتعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية في البحر الأبيض المتوسط (Europeaid/155554/DH/ACT/Multi)، Women and Social Entrepreneurship: A Regional Perspective in the Southern Mediterranean Countries
- ◀ شبكة الشركات الاجتماعية الإستونية وملتقى الأثر الاجتماعية في جامعة كوتش وشركة ميكادو الاستشارية للتنمية المستدامة وسوشيل إنتربرايز – المملكة المتحدة (٢٠١٧)،
Maximise Your Impact: a Guide for Social Entrepreneurs
- ◀ Country Look on Sustainable Finance، (2022)، MedWaves، لبنان
- ◀ Commission on Social Investment (2021)، Reclaiming the Future, Reforming Social Investment for the Next Decade
- ◀ Global Impact Investing Network (2021)، Sizing the Impact Investing Market in the Middle East and North Africa
- ◀ Bridges Fund Management and Impact Management Project
- ◀ بلومبرغ إنتلجنس (٢٠٢٠)،
ESG Investing: Crossing the \$35 Trillion AUM Threshold
- ◀ ملتقى الشركات العربية (٢٠٢١)،
State of Arab Philanthropy and Social Investment 2021
- ◀ مركز دبي المالي العالمي
The Rise of Impact Investing in the Middle East, North Africa and South Asia (MENASA) (2010) Region
- ◀ Wamda 2023
الشركات الناشئة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحصد ٤ مليار دولار تقريبًا في ٢٠٢٢
- ◀ Columbia Business School، Rise-Project (2004)، Double Bottom Line Project Report
Assessing Social Impact in Double Line Ventures
- ◀ شركة سوباكت (SoPact) ومركز الأثر الاجتماعي في آسيا والمحيط الهادئ (Asia Pacific Social Impact Center) (2017)، Actionable Impact Management
- ◀ Achleitner, A.K., Bassen, A., Roder, B. and Spiess-Knafl, W. (2009)، Reporting in Social Entrepreneurship
- ◀ Stanford Social Innovation Review (2018)، A Playbook for Designing Social Impact Measurement
- ◀ Beyond Group (٢٠٢٠)، دليل لقياس الأثر الاجتماعي [غير منشور]

٤. بعض من الشركات الاجتماعية المدعومة من قبل المشروع

لبنان

FabricAID
<https://www.fabricaid.me>

Find A Nurse
<https://findanurse.org>

Zewedetna
<https://Zewedetna.com>

Shabab Lab
<https://shabablab.com>

CodeBrave Tutors
<https://www.codebravetutors.org>

Shatila Studio
<https://www.shatilastudio.com>

Soufra
<https://web.facebook.com/soufralebannon>

Ardkon
<https://www.ardkon.com>

Clean2O
<https://www.clean2o.co>

La Brocante
<https://www.arcenciel.org/activities/la-brocante>

الأردن

Dooda Solutions
<https://www.doodasolutions.com>

SolaRay
<https://web.facebook.com/solaraylb>

Skilphi
<https://www.skillphi.com>

Spreadly
<https://www.spreadly.co>

eFlow
<https://www.eflow.app>

Garbaliser
<http://www.garbaliser.com>

Bloom-edu
<https://bloom-edu.com>

Ostaz
<https://www.ostaz.com>

BIOwayste
<https://www.biowayste.com>

Sun code
<https://suncode-tech.com>

مصر

Robotna
<https://robotna.org>

Alefredo books
<https://alefredobooks.com>

Mrayti
<http://www.mraytistore.com>

جمعية كفرسوم التعاونية الزراعية
<https://web.facebook.com/kufrasspomeg>

جمعية برقش الزراعية التعاونية
<https://web.facebook.com/profile.php?id=100066454059946>

جمعية السرو التعاونية
<https://web.facebook.com/SARO.ACS>

جمعية أيادي البادية الزراعية التعاونية
<https://web.facebook.com/ayadialbadia>

جمعية البادية الشمالية الغربية التعاونية للمتقاعدين العسكريين
[العسكريين | Facebook](https://web.facebook.com/العسكريين)

Startups Without Borders
<https://startupswb.com>

Duma
<https://dumatoys.com>

Delta Oil
<http://www.deltaoilleg.com>

Emonovo
<https://www.emonovo.com>

Sprints
<https://sprints.ai>

Threads of Hope
<https://www.instagram.com/threadsofhopecairo>

Yadawee
<https://www.yadawee.com>

Nakoll
<https://www.instagram.com/nakoll.me>

GFA Consulting Group GmbH, Eulenkrugstrabe 82, 22359 Hamburg, Germany
Phone : +49 40 60306100 | Fax : +49 40 60306199 | E-mail : semd@gfa-group.de

بالتعاون مع



من تنفيذ

